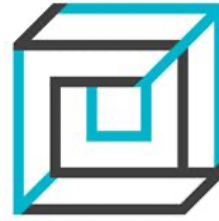


Państwowa Wyższa Szkoła
Filmowa, Telewizyjna i Teatralna,
im. Leona Schillera w Łodzi



Wydział Organizacji Sztuki Filmowej

Ivana Herasiuk

Nr albumu: 9552

Zarządzanie ryzykiem w produkcji filmowej

Praca licencjacka napisana pod kierunkiem:
dr hab., prof. PWSFTviT Magdaleny Sobocińskiej

ŁÓDŹ 2025

Spis Treści

Wstęp	3
1.1 Sposoby definiowania ryzyka	5
1.2 Proces zarządzania ryzykiem i jego narzędzia	10
1.3 Specyfika branży filmowej jako uwarunkowanie zarządzania ryzykiem.....	16
Rozdział II Rodzaje ryzyka w produkcji filmowej.....	21
2.1 Typologia ryzyk w branży filmowej.....	21
2.2 Ryzyko a etapy procesu produkcji filmowej	26
2.3 Ryzyko w branży filmowej w kontekście rozwoju zastosowań AI.....	30
Rozdział III Modelowe rozwiązanie w zakresie zarządzania ryzykiem w branży filmowej w świetle analizy wyników badania jakościowego.....	36
3.1 Metodyka badania własnego o charakterze jakościowym	36
3.2 Sposoby ograniczania ryzyka w branży filmowej	43
3.3 Dobre praktyki zarządzania ryzykiem w branży filmowej	46
Podsumowanie	52
Bibliografia	54
Załącznik 1. Scenariusz wywiadu jakościowego.....	60

Spis tabeli

Tab. 1 Narzędzia do zarządzania ryzykiem na różnych etapach	15
Tab. 2 Profile respondentów badania własnego o charakterze jakościowym.....	38
Tab. 3 Kody tematyczne wygenerowane podczas analizy treści	39

Wstęp

Produkcja filmowa jest procesem niezwykle skomplikowanym z wielu powodów, z których głównym jest typowy dla takiego przedsięwzięcia charakter projektowy, zawierający kilka faz, których ostatecznym celem jest powstanie kopii wzorcowej filmu, odpowiadającej założeniom artystycznym oraz komercyjnym.

Ryzyko w branży filmowej ma zarówno źródła zewnętrzne, takie jak niedostateczne finansowanie sektora, zmiany w przepisach, pandemie, trudne do przewidzenia zachowania inwestorów i widzów, jak i wewnętrzne, wynikające głównie z konfliktu wizji artystycznej z ograniczeniami produkcyjnymi i budżetowymi. Dodatkowym wyzwaniem jest kierowanie zespołem twórczym, który charakteryzuje się wysoką zmiennością.

Te charakterystyczne dla branży cechy sprawiają, że produkcja filmowa jest przedsięwzięciem nadzwyczaj ryzykownym, co wymaga wdrożenia systemowego zarządzania ryzykiem, które obejmuje konkretne praktyki i metody, zwiększające efektywność oraz zmniejszające poziom niepewności, powodujące wzrost zaufania i wzmocnienie relacji z inwestorami i realizatorami projektu.

Celem pracy była analiza ryzyk charakterystycznych dla produkcji filmowej oraz — na podstawie badania własnego o charakterze jakościowym — rozpoznanie, opisanie i przeanalizowanie dobrych praktyk i rozwiązań w zakresie zarządzania ryzykiem, również w kontekście rozwoju zastosowań sztucznej inteligencji. Praca rozpatruje, jak różne typy ryzyka wpływają na etapy i rezultat produkcji, oraz jakie metody są stosowane w celu zarządzania nimi. Zakres pracy obejmuje produkcję filmową w ujęciu ogólnym — na rynku międzynarodowym i polskim.

Obiektem badania pracy jest produkcja filmowa jako proces realizacji projektu prowadzony w warunkach wysokiego ryzyka. Przedmiotem badania pracy jest zarządzanie ryzykiem w branży filmowej, rozumiane jako zbiór praktyk i metod stosowanych w celu minimalizacji jego przejawów.

Zadania szczegółowe to:

- omówienie podstawowych zagadnień teoretycznych dotyczących zarządzania ryzykiem, charakterystyka specyfiki branży filmowej jako kontekstu dla wdrażania tych praktyk;
- zidentyfikowanie i klasyfikowanie głównych rodzajów ryzyka, typowych dla branży filmowej na tle ich występowania w poszczególnych etapach procesu produkcji, uwzględniając ryzyka związane z rozwojem zastosowań sztucznej inteligencji;

- rozpoznanie i analiza praktycznych rozwiązań i strategii zarządzania ryzykiem, wdrażanych w produkcję filmową na podstawie badania własnego o charakterze jakościowym w formie wywiadów z ekspertami - przedstawicielami branży filmowej.

Praca powstała w oparciu o gruntowną analizę literatury z zakresu zarządzania ryzykiem oraz funkcjonowania branży filmowej. Zauważono, że mimo szczegółowego opisywania zagadnienia w literaturze z zakresu zarządzania, dostępna jest dość ograniczona liczba źródeł, przygotowanych i opracowanych na potrzeby produkcji filmowej.

Przeprowadzono badanie empiryczne o charakterze jakościowym w formie wywiadów z ekspertami z branży. W wywiadach uczestniczyło troje ekspertów: Aleksandra Skraba, producentka wykonawcza i liniowa, członkini zespołu Opus Film; Janusz Wąchała, producent wykonawczy i wykładowca Wydziału Organizacji Sztuki Filmowej PWSFTVIT im. Leona Schillera w Łodzi; Jacek Gaczkowski, producent realizujący, kierownik produkcji i wykładowca Wydziału Organizacji Sztuki Filmowej PWSFTVIT im. Leona Schillera w Łodzi. Wiedza i doświadczenie respondentów były kluczowe przy analizie metod i praktyk zarządzania ryzykiem w produkcji filmowej.

Praca składa się z trzech rozdziałów, pierwszy z których jest skupiony na omówieniu teoretycznych zagadnień związanych z zarządzaniem ryzykiem. Zaprezentowano kluczowe podejścia do definiowania ryzyka i główne zagadnienia w zarządzaniu: przedstawiono fazy oraz wymieniono powszechnie używane narzędzia. Przedstawiono i opisano branżę filmową ze skupieniem na jej charakterystycznych cechach, które w dużej mierze uzasadniają potrzebę wprowadzenia praktyk zarządzania ryzykiem w produkcji filmów.

Drugi rozdział koncentruje się na opisanu typów ryzyk charakterystycznych dla branży filmowej. Przedstawiono typologię ryzyk wraz z przyporządkowaniem ich do poszczególnych etapów, uwzględniając cykl życia projektu filmowego. Osobno zwrócono uwagę na ryzyka związane z rozwojem sztucznej inteligencji i jej zastosowaniem w branży.

Trzeci rozdział jest poświęcony opisaniu metodologii badania własnego o charakterze jakościowym w formie wywiadów z ekspertami i analizie odpowiedzi respondentów. Przedstawiono tabelę z kodami, które powstały podczas analizy wyników metodą tematycznej analizy treści. W kolejnych punktach rozdziału rozpoznano, opisano i przeanalizowano rozwiązania, wynikające z wypowiedzi ekspertów, na podstawie których zostały przedstawione dobre praktyki w zarządzaniu ryzykiem w produkcji filmowej.

Rozdział I Ramy konceptualne zarządzania ryzykiem

1.1 Sposoby definiowania ryzyka

Definiowanie ryzyka to jeden z kluczowych etapów w jego zarządzaniu. Literatura naukowa i specjalistyczna nie przedstawia jednej standardowej definicji ryzyka. Przyczyną tego jest złożoność samego zjawiska, które występuje w różnych aspektach życia człowieka: politycznych, ekonomicznych, społecznych. Niejednorodność w definiowaniu wpływa nie tylko na percepcję ryzyka jako czynnika niepewności, zagrożenia lub zysku, ale także determinuje opracowanie strategii zarządczych w kontekście warunków i specyfiki różnych dziedzin.

Wielki słownik języka polskiego PAN zwraca uwagę na wieloznaczność pojęcia, zatem definiuje ryzyko z kilku różnych perspektyw. Pierwsze podejście odnosi się do możliwości: „*Możliwość, że stanie się coś złego*”; następne obejmuje działanie: „*Działanie o nieznanych skutkach*”; a ostatnie — działania zabezpieczające: „*Zdarzenie mogące spowodować szkody w majątku podlegającym ubezpieczeniu*”.¹ Powyżej wymienione definicje przedstawiają ryzyko jako narzędzie do określenia negatywnych skutków i mają antropocentryczny charakter, co oznacza, że człowiek wraz z jego egzystencją jest głównym punktem odniesienia do zjawiska i jego tłumaczenia.

Filozof i socjolog Ulrich Beck opisywał ryzyko jako produkt uboczny modernizacji, tzn. produkcji bogactwa, którego pojawia się tak dużo, że konieczna jest jego redukcja lub eliminacja. Wychodząc z takiego założenia można stwierdzić, że ryzyko jest wytworem społeczeństwa na życie w świecie wojen, ekologicznych katastrof i redystrybucji odpowiedzialności, a znaczy uosabia potencjał samozniszczenia ludzkiego. Beck widzi w ryzyku wielkie zagrożenie jeszcze z powodu istnienia/egzystencji zjawiska tylko w naukowo-analitycznym polu, co daje dużą władzę osobom, definiującym go.²

ISO (International Organization for Standardisation) — międzynarodowy standard dotyczący zarządzania ryzykiem, dając swoje określenie (efekt niepewności na cele [projektu]) zwraca uwagę, że efekt jest odchyleniem od oczekiwanego, a znaczy może być jak pozytywny lub negatywny, tak i oba razem, i może tworzyć lub skutkować szansami i zagrożeniami.³ Ta interpretacja wymaga pewnej teoretycznej wiedzy dotyczącej zarządzania projektem, ponieważ skupia się na jego strukturalnym elemencie. Podobne jest określenie

¹ *Ryzyko*, Wielki słownik języka polskiego PAN, modyfikacja 14 sierpnia 2014, <https://wsjp.pl/haslo/podglad/39669/ryzyko> [dostęp: 20 lutego 2025].

² U. Beck, *Risk Society: Towards a New Modernity*, przetł. Mark Ritter, SAGE Publications, Londyn 1992, s. 26.

³ ISO 31000: *Risk management — Guidelines*, International Organization for Standardization, Szwajcaria 2018, s. 1.

PMBOK (Project Management Body of Knowledge), ale z większą precyzją co do ilości celów: ryzyko jest niepewnym zdarzeniem lub warunkiem, które w przypadku objawiania się może mieć pozytywny lub negatywny wpływ na jeden lub więcej celów [projektu].⁴

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (Komitet COSO) charakteryzuje ryzyko jako możliwość wystąpienia zdarzenia i negatywnego wpływu na osiągnięcie celów [projektu], podkreślając abstrakcyjny charakter i niepewność co do jego materializacji.⁵

Institute of Risk Management (Instytut Zarządzania Ryzykiem IRM), podając definicję ryzyka jako niepewnego zdarzenia lub warunku, które, jeśli wystąpi, może mieć pozytywny lub negatywny wpływ na jeden lub więcej celów projektu, faktycznie określa ryzyko jako połączenie prawdopodobieństwa zdarzenia i jego konsekwencji, które mogą być pozytywne i negatywne, czym proponuje bardzo praktyczne narzędzie, podpowiadające parametry, którymi można spróbować zmierzyć to ryzyko.⁶ Otóż Krzysztof Jajuga rozgląda ryzyko z dwóch różnych perspektyw co do skutków urealnienia ryzyka: możliwość nieosiągnięcia oczekiwanego efektu (rozumiane jako zagrożenie) lub możliwość odzyskania efektu różniącego się od oczekiwanego (rozumiane neutralnie).⁷ W drugim wypadku możemy potencjalnie rozliczać na pozytywne skutki.

Można zauważyć, że często elementem definiowania ryzyka jest niepewność, jednak warto pamiętać, że to są oddzielne zjawiska. Oprócz znaczenia opisowego cech charakteru człowieka *“brak poczucia bezpieczeństwa i własnej wartości”*, Wielki słownik języka polskiego PAN podaje określenie względem losu: *“brak pewności co do tego, jakie coś będzie”*.⁸ Ryzyko jest zjawiskiem zmiennym, podatnym na wymierzenie i klasyfikację, podczas gdy w przypadku niepewności możliwość oszacowania prawdopodobieństwa wystąpienia incydentu jest niemożliwa. Ryzyko wynika z losowości o parametrach możliwych do określenia, a niepewność przedstawia losowość z nieznanymi perspektywami.⁹ Najczęściej ryzyko przepisuje się do niepożądanych zdarzeń, a niepewność — do sprzyjających rezultatów.¹⁰

⁴A Guide to the Project Management Body of Knowledge and the Standard for Project Management, wyd. 7, Project Management Institute, Stany Zjednoczone 2021, s. 122.

⁵Internal Control—Integrated Framework. Framework and Appendices, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, Stany Zjednoczone 2012, s. 59.

⁶A Risk Management Standard, The Institute of Risk Management, Londyn 2002, s. 2.

⁷K. Jajuga, Zarządzanie ryzykiem. Teoretyczne podstawy zarządzania ryzykiem, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 13.

⁸Niepewność, Wielki słownik języka polskiego PAN, modyfikacja 8 sierpnia 2014, <https://wsjp.pl/haslo/podglad/39669/ryzyko> [dostęp: 20 lutego 2025].

⁹F.H. Knight, Risk, Uncertainty and Profit, Houghton Mifflin Company, Boston Nowy Jork 1921, s. 233.

¹⁰M. Bochenek, Kilka Refleksji na temat kryzysu, ryzyka i niepewności, „Roczniki Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Toruniu” 2012, nr 11, s. 112.

Analizując powyższe definicje, spróbuję połączyć najważniejsze zagadnienia razem: ryzykiem jest zjawisko w przyszłości o niepewnym charakterze, mające negatywny lub pozytywny wpływ na cele projektu.

Badacze uwzględniają dwa parametry ryzyka: wiarygodność/prawdopodobieństwo wystąpienia i wpływ na cele projektu. Zmierzyć ryzyko można przez iloczyn prawdopodobieństwa powstawania i stopnia wpływu na cele projektu.¹¹ Pomiar ten może być jakościowy, ilościowy lub półilościowy.¹² Prawdopodobieństwo powstawania mierzy się na skali od 0 do 1, przy czym jak tylko dochodzimy do tych skrajnych parametrów, ryzyko znika i pojawia się konkretny fakt, to znaczy jesteśmy w sytuacji gdzie 0 — nic się nie wydarzy, 1 — zjawisko na pewno będzie odbywać się w przyszłości (z metody odwracania dystrybuanty — generowania zmiennych losowych).¹³ Wpływ jak negatywny, tak i pozytywny, przedstawiony może być w różnych kategoriach: reputacyjny, finansowy, bankowy, operacyjny, a również dzieli się na mały, średni, duży.¹⁴

Połączyć te parametry można za pomocą matrycy ryzyka, która faktycznie jest narzędziem do oceny i priorytetyzacji. Matryca ma dwie osi — na osi abscys jest wiarygodność/prawdopodobieństwo powstawania, a na osi ordynat — wpływ lub skala wpływu na cele projektu. W zależności od wartości wyznaczonych dla tych dwóch parametrów i lokalizacji punktu na wykresie, uzyskujemy kwadrantowe sekcje, które mogą być podzielone w taki sposób: niskie prawdopodobieństwo powstawania i wysoki wpływ, wysokie prawdopodobieństwo powstawania i niski wpływ - te dwa kwadraty odzwierciedlają średnie ryzyko; wysokie prawdopodobieństwo powstawania i wysoki wpływ — wysokie ryzyko; niskie prawdopodobieństwo powstawania i niski wpływ — niskie ryzyko.¹⁵ Carl L. Pritchard również wyłącza trzeci parametr — zdarzenie (*event*) jako opis ryzyka w przypadku jego materializacji.¹⁶

Ryzyko można klasyfikować zgodnie czasu wystąpienia: krótkoterminowe, średnioterminowe i długoterminowe. Taka klasyfikacja ma na celu kategoryzować ryzyko względem procesów, na które ono może wpływać. Krótkoterminowe ryzyko ma bezpośredni wpływ na cele i główne operacje projektu, często związane z nieplanowanymi

¹¹M. Krawczuk, J. Wieczorek, *Przewodnik po analizie ryzyka*, Centralny Ośrodek Informatyki, Centrum Kompetencyjne „POPC Wsparcie”, Warszawa 2020, s. 5.

¹²*A Risk Management Standard*, The Institute of Risk Management, Londyn 2002, s. 6.

¹³J. Zemke, *Metoda Monte Carlo w ocenie ryzyka finansowego inwestycji*, „Optium. Studia Ekonomiczne” 2017, nr 3 (87), s. 53.

¹⁴*A Risk Management Standard*, op. cit., s. 6.

¹⁵P. Hopkin, *Fundamentals of Risk Management. Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management*, wyd. 4, Kogan Page, Londyn–Nowy Jork–Nowe Delhi 2017, s. 22.

¹⁶C.L. Pritchard, *Risk Management. Concepts and Guidance*, wyd. 5, CRC Press – Taylor & Francis Group, Boca Raton 2015, s. 7.

destrukcyjnymi zdarzeniami, ale również i z kontrolą wydatków. Średnioterminowe ryzyko nie ma natychmiastowego efektu, ale wpływa na strategię i rozwój projektu oraz podtrzymywanie i ewolucję taktyki. Efekt długoterminowego ryzyka widać w zakresie od jednego do pięciu lat po materializacji i wpływa ono na procesy strategiczne.¹⁷

W oparciu na dane teoretyczne i empiryczne dotyczące uwarunkowania pojawiania się ryzyk, można je podzielić na wewnętrzne i zewnętrzne. Brian Beers w swoim badaniu sposobów redukcji ryzyk wewnętrznych i zewnętrznych do pierwszych zalicza te, które wynikają wewnątrz struktury operacyjnej i organizacyjnej projektu: wygenerowane projektem, działalnością grupy organizacyjnej, podjętymi decyzjami zarządczymi i wybraną strategią, a do ryzyk zewnętrznych — ryzyka, które generuje środowisko branżowe, sytuacja na rynku i sytuacja w świecie.¹⁸

Zasada ALARP proponuje podział ryzyka — względem rozmiaru możliwych strat i subiektywnej oceny — na dopuszczalne i niedopuszczalne. Ryzyko dopuszczalne czasami nazywano ryzykiem tolerowanym z powodu jego akceptowalnego dla kampanii wymiaru — jego materializacja nie spowoduje zakłócenia wszystkich operacji, jest to pewny kompromis między bezpieczeństwem oraz środkami za pomocą których możliwe jest go utrzymywać. Wielkie reperkusje ryzyka katastroficznego (niedopuszczalnego) mogą spowodować całkowitą utratę środków inwestycyjnych, a nawet kolaps całego przedsięwzięcia i struktury organizacyjnej. Ryzyko szeroko dopuszczalne — pomijalne — nie wymaga dalszego zarządzania.¹⁹ Naukowcy Ralph L. Kliem i Irwin S. Ludin klasyfikują ryzyko zgodnie z możliwościami wpływu na niego — kontrolowane (podatne do kontroli i wpływu ze strony kierowników) lub niekontrolowane.²⁰ Można zauważyć taką korelację: najbardziej niebezpieczne typy ryzyka (katastroficzne, zewnętrzne) są także niekontrolowanymi.

Brak spójności w próbach określenia ryzyka jest nie tylko w literaturze profesjonalnej, ale również i wśród ekspertów z różnych dziedzin — podejścia do ryzyka i jego zarządzania w różnych branżach krytycznie różnią się.

¹⁷P. Hopkin, *Fundamentals of Risk Management. Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management*, wyd. 4, Kogan Page, Londyn–Nowy Jork–Nowe Delhi 2017, s. 132.

¹⁸B. Beers, *How companies can reduce internal and external business risk*, Investopedia, aktualizacja 28 listopada 2022, <https://www.investopedia.com/ask/answers/050115/how-can-companies-reduce-internal-and-external-business-risk.asp#:~:text=Internal%20risks%20are%20faced%20by,of%20reducing%20internal%20business%20risk.> [dostęp: 21 lutego 2024].

¹⁹*The ALARP Principle: Negligible risk, Tolerable risk and Unacceptable risk*, GT Engineering, modyfikacja 2 sierpnia 2023, <https://www.gt-engineering.it/en/insights/machinery-safety/the-alarp-principle/#:~:text=Tolerable%20risk%3A%20We%20would%20rather,and%20a%20compromise%20is%20accepted.> [dostęp: 21 lutego 2025].

²⁰R.L. Kliem, I.S. Ludin, *Reducing Project Risk*, Routledge, Abingdon–Nowy Jork 2018, s. 5.

Na przykład w branży cyberbezpieczeństwa ekosystem organizacji i współpracy z klientem jest bardzo zintegrowany, pojawia się pojęcie *attack surface*²¹, czyli rozpowszechnienie ryzyka na cały obszar ekosystemu powiązań w ramach jak realizacji zadań operacyjnych wewnątrz organizacji, stawiającej usługi cyberbezpieczeństwa, tak i operacji, prowadzonych przez klientów takiej organizacji, co utrudnia zlokalizowanie ryzyka i zwiększa jego wpływ w kilku różnych obszarach gospodarczych na raz.

W branży usług medycznych ryzyka wprost wpływają na zdrowie i życie ludzi, co naturalnie podwyższa poczucie odpowiedzialności i potrzeby w kontroli wśród członków zespołu, dlatego najważniejszym aspektem zarządzania jest formowanie kultury bezpieczeństwa, czyli środowiska, w którym pracownicy będą znajdować się w warunkach spokoju i stabilności, co ma skutkować otwartością i gotowością do przyznania błędów, co ze swojej strony ma powodować skuteczniejszą analizę i niezwłoczność działań korygujących po materializacji ryzyka.²² Ryzyka w tej branży ujawniają się na wszystkich etapach działań, więc zarządzanie im potrzebuje wieloetapowego podejścia.

W sektorze bankowym specyficzną cechą jest potrzeba w podtrzymywaniu stabilności w warunkach ekonomicznego dysbalansu, co potrzebuje ciągłego kształcenia i adaptacji standardów i polityki banku do nowych warunków. Specjaliści kredytowi wewnątrz jednego systemu w różnych kontekstach inaczej oceniają ryzyka oraz zasady zarządzania, reakcją na co było opracowanie ogólnych standardowych procedur dla większości sposobów kredytowania oraz wykorzystanie aktualnych i w miarę obiektywnych danych — orientacja na informację, a nie doświadczenie. Istnienie bankowości rezerw częściowych (*fractional-reserve banking*) oraz bankowości inwestycyjnej (*investment banking*) oraz kredytów międzybankowych (*interbank lending*) mają specyficzne ryzyko — systematyczne (*systematic risk*), które może spowodować spadek likwidności banków (*liquidity crisis*) po kolei po całym systemie organizacji finansowych na świecie.²³

W branży lotniczej przejmuję się za aksjomem niemożliwość całkowitej eliminacji ryzyka (co skutkowałoby pełnym zanikiem sektora gospodarki), aczkolwiek ciągłość procesu operacyjnego zależy od jakościowego procesu zarządzania ryzykiem — każde ryzyko ma być zaakceptowane przed rozpoczęciem kolejnej operacji.²⁴

²¹D.W. Hubbard, R. Seiersen, *How to Measure Anything in Cybersecurity Risk*, wyd. 2, John Wiley & Sons, Hoboken 2023, s. 10.

²²V.A. Klimov, *Upravlenije riskami v medicinskoj organizacii*, „Glavvrach” 2018, nr 12, s. 19.

²³D. Jark, *Financial Stability Board: How It Works*, Investopedia, aktualizacja 4 marca 2025, <https://www.investopedia.com/financial-stability-board-how-it-works-8622468> [dostęp: 9 marca 2025].

²⁴Risk Management, SKYbrary Aviation Safety, b.d., <https://skybrary.aero/articles/risk-management> [dostęp: 20 lutego 2025].

W każdej z powyżej wymienionych branż ryzyko jest jednym z kluczowych elementów, mających wpływ na przebieg działań operacyjnych i organizacyjnych oraz konkretne oddziaływanie na cele i wyniki projektu. Zarządzanie ryzykiem jest kluczowym elementem zarządzania systemem bezpieczeństwa i strategii planowania projektu.

1.2 Proces zarządzania ryzykiem i jego narzędzia

Raport Inicjatywy Zarządzania Ryzykiem Korporacyjnym Uniwersytetu Północnej Karoliny, dotyczący stanu nadzoru za ryzykiem, wskazuje kilka niepokojących tendencji: istnienie dużej ilości niepewności, powodujące zgromadzenie bardzo złożonych ryzyk: wskazuje się, że około 53% respondentów z Europy doświadczyło tak zwanych „operacyjnych niespodzianek” (to znaczy zetknięło się z nieprzewidywalnym ryzykiem) w dużym lub bardzo dużym stopniu²⁵, co jest ujawnieniem niedostateczności i dużego poziomu ograniczenia procesów zarządczych i analitycznych, skoro identyfikacja nie była rozpoczęta lub nawet nie doprowadziła do jasnych i konkretnych wyników; trudności w połączeniu nadzoru i analizy ryzyka ze strategiczną realizacją wcześniej opracowanych norm do kontroli — nadal nie ma spójności ani w przekazaniu zdobytej informacji, ani w jej analizie, która miałaby później prowadzić do opracowania skutecznych planów działań oraz podwyższania zdolności konkurencyjnych na rynku. Zarządzanie ryzykiem nadal nie jest postrzegane jako narzędzie strategiczne.

Często niedostateczne zaangażowanie w zarządzanie ryzykiem ze strony kierowników przedsiębiorstw, organizacji i projektów wynika głównie z intuicyjnego założenia, że ryzykiem trzeba zarządzać tylko wtedy, gdy to skutkuje konkretnymi, najczęściej finansowymi korzyściami poprzez niedopuszczanie wielkich strat, co nie jest pełnym celem zarządzania ryzykiem. Chociaż całkowicie pozabawić się, wyeliminować lub przewidzieć każde ryzyko jest niemożliwe, organizacje, które aktywnie angażują swoich pracowników, tworzą specjalne komitety do zarządzania ryzykiem, dają możliwości uczenia się i podwyższeniu kwalifikacji pracowników w sferze zarządzania ryzykiem są w stanie skuteczniej radzić sobie przy próbach zmniejszenia wiarygodności materializacji lub skali wpływu takich wydarzeń. Wprowadzenie zarządzania ryzykiem do struktury organizacyjnej, zarówno całego przedsiębiorstwa, jak i konkretnego projektu w ramach tego przedsiębiorstwa, jest absolutnie niezbędnym krokiem do osiągnięcia efektywnego przebiegu pracy oraz oczekiwanych rezultatów.

²⁵M.S. Beasley, B. C. Branson, *Global State of Enterprise Risk Oversight. Managing the Rapidly Evolving Risk Landscape*, wyd. 7, NC State University 2024, s. 5.

Z definicji ryzyka można wytłumaczyć istnienie procesu i koncepcji zarządzania ryzykiem. Skoro ryzyko negatywnie lub pozytywnie wpływa na cele projektu, trzeba spróbować im zarządzić. Jeżeli patrzeć na zarządzanie jak na podejmowanie decyzji²⁶, to zarządzanie ryzykiem jest podejmowaniem takich decyzji, które doprowadzą do identyfikacji, analizy oraz skutecznych działań ograniczających to ryzyko lub zminimalizuje do akceptowalnego poziomu, z czym się zgadza PMBOK: zarządzanie ryzykiem jest procesem identyfikacji i analizy ryzyk, a zatem i podejmowaniu decyzji oraz wyboru strategii reakcji, która będzie skutkować maksymalizacją czynników pozytywnych i minimalizacją czynników negatywnych²⁷. Zgodnie z definicją ISO, zarządzanie ryzykiem to są skoordynowane działania mające na celu kontrolowanie i kierowanie organizacji w kontekście ryzyka.²⁸

Ogólnym czynnikiem tych definicji jest idea, że zarządzanie ryzykiem jest procesem ciągłym, skoordynowanym i świadomym, i ma obejmować jak zagrożenia, tak i szanse. Proces zarządzania ma dotyczyć nie tylko identyfikacji, ale i procedur planowania, zmierzenia i oszacowania wpływu na cele projektu, opracowanie strategii reakcji na ryzyko.²⁹ Zarządzanie ryzykiem jest wskaźnikiem konkurencyjnej zdolności przedsiębiorstwa — ten, kto potrafi zrobić to lepiej, a znaczy uniknąć niebezpieczeństw lub minimalizować ich skutki jeszcze zanim wpłyną one na strukturę operacyjną przedsiębiorstwa oraz spowodują straty finansowe,³⁰ będzie miał znaczne przewagi wśród swoich konkurentów. Możliwość przetrwania na rynku wzrasta, gdyż zarządzanie ryzykiem jest wykorzystywane nie tylko do powyżej wymienionych działań zapobiegawczych i łagodzących, ale również jest wykorzystywane do poszukiwania i identyfikacji korzyści i możliwości.

Zarządzanie ryzykiem jest potrzebne na wszystkich etapach rozwoju przedsiębiorstwa: na etapie tworzenia biznes-planów jako ocena rentowności i ekonomicznej efektywności; na etapie rozwoju — do zarządzania osobnymi projektami; na etapie recesji — do ozdrowienia lub likwidacji spółki. Zarządzanie ryzykiem jest niezbędne nie tylko do radzenia sobie z sytuacjami nadzwyczajnymi i kryzysowymi, ale również do

²⁶K. Jajuga, *Zarządzanie ryzykiem. Teoretyczne podstawy zarządzania ryzykiem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 15.

²⁷*A Guide to the Project Management Body of Knowledge and the Standard for Project Management*, wyd. 7, Project Management Institute, Stany Zjednoczone 2021, s. 124.

²⁸*ISO 31000: Risk management — Guidelines*, International Organization for Standardization, Szwajcaria 2018, s. 1.

²⁹H. Kerzner, *Project Management. A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*, John Wiley & Sons, Hoboken 2017, s. 743.

³⁰*The Risk Management Handbook. A Practical Guide to Managing the Multiple Dimensions of Risk*, red. D. Hillson, Kogan Page, Londyn 2016, s. 9.

zabezpieczenia stabilności i bezpieczeństwa projektowi lub podmiotowi gospodarczemu ogólnie.

Różni specjaliści dzielą zarządzanie ryzykiem na różne etapy, ale główne są cztery: identyfikacja, analiza i ocena ryzyka, sterowanie, monitorowanie/kontrola. Przed rozpoczęciem procesu zarządzania ważnym jest ustalenie kontekstu, który dzieli się na trzy aspekty: kontekst zarządzania ryzykiem, kontekst zewnętrzny i kontekst wewnętrzny. Kontekst zewnętrzny obejmuje czynniki kulturowe, polityczne, prawne, finansowe, ekonomiczne, technologiczne, międzynarodowe, krajowe, lokalne, potrzeby i wartości interesariuszy zewnętrznych, zobowiązania i relacje umowne. Kontekst wewnętrzny uwzględnia strukturę organizacyjną, wewnętrzne zobowiązania, wartości, cele, standardy i modele przyjęte przez organizację, dane i przepływ informacji wewnątrz organizacji, możliwości w kategoriach personelu, zasobów technicznych i intelektualnych. Kontekst zarządzania ryzykiem można również nazwać ramą zarządzania ryzykiem lub architekturą ryzyka, która ma zapewnić wsparcie procesu zarządzania ryzykiem, integrowanie go z innymi operacyjnymi i biznesowymi procesami³¹ oraz płynne komunikowanie i przekazanie wyników interesariuszom³².

Po określeniu ram zarządzania ryzykiem można przejść do planowania³³, które uwzględnia wybór podejścia i przygotowanie strategii zarządczych. W to mogą wchodzić: wybór specjalistów i formowanie komitetu do spraw zarządzania ryzykiem, selekcja źródeł informacji do identyfikacji ryzyka, kwalifikowanie strategii zarządzania do poziomu złożoności projektu, tworzenie wspólnej terminologii i granicy tolerancji poziomu ryzyka.³⁴ Zarazem do tego etapu można dołączyć szkolenia zespołu jak wewnątrz projektu, tak i w ramach szkoleń korporacyjnych.

Identyfikacja ryzyka polega na rozpoznawaniu źródeł ryzyka i ich kategoryzacji i charakteryzacji.³⁵ Dane mogą wynikać z badań klienta, pracowników i użytkowników, skupionych na możliwych zagrożeniach i mieć opisowy charakter. Na potrzeby badań można rozpatrywać plany projektu i dane techniczne, obliczać dane statystyczne i metryki.³⁶

³¹ISO 31000: Risk management — Guidelines, International Organization for Standardization, Szwajcaria 2018, s. 6.

³²P. Hopkin, *Fundamentals of Risk Management. Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management*, wyd. 4, Kogan Page, Londyn–Nowy Jork–Nowe Delhi 2017, s. 82.

³³ISO 31000: Risk management — Guidelines, op. cit., s. 10.

³⁴C.L. Pritchard, *Risk Management. Concepts and Guidance*, wyd. 5, CRC Press – Taylor & Francis Group, Boca Raton 2015, s. 4.

³⁵K. Zielosko, *Analiza ryzyka*, Encyklopedi Zarządzania, 19 maja 2020, https://mfiles.pl/pl/index.php/Analiza_ryzyka [dostęp: 25 lutego 2025].

³⁶R.L. Kliem, I.S. Ludin, *Reducing Project Risk*, Routledge, Abingdon–Nowy Jork 2018, s. 8.

PMBOK wskazuje, że bardzo ważne jest, by każdy z członków ekipy projektowej był zaangażowany w proces identyfikacji ryzyka — im więcej osób uczestniczących, tym mniejsza jest wiarygodność przeoczenia i błędu w rozpoznawaniu ryzyka. Do tego istotne jest nie pozwolić na istnienie długiej drogi przekazania zdobytej informacji od jednego członka zespołu do drugiego. Należy podkreślić, że identyfikacja ryzyka jest iteracyjnym procesem, innymi słowy, potrzebuje systematycznego powtarzania i gromadzenia nowych danych, równolegle wnosząc poprawki na podstawie dodawanej informacji.³⁷

Następnym etapem jest analiza i ocena ryzyka, która polega na zebraniu wszystkich danych z poprzedniego etapu (zidentyfikowanych i zatwierdzonych ryzyk) i ich ocenie. W tym zakresie mieszczą się: szacowanie prawdopodobieństwa wystąpienia i poziom oddziaływania na cele projektu, przy czym ważne jest oszacowanie tylko zatwierdzonych ryzyk, żeby zapobiec wydaniu zasobów na kwestie, które mogą nie mieć znaczenia w kontekście potencjalnej materializacji ryzyka.³⁸ Analiza bywa jakościowa — opinie specjalistów z branży i doświadczenie, lub ilościowa — dane, zebrane za pomocą statystycznego podejścia.³⁹ Jakościowa analiza pozwala rankingować ryzyka po stopniu ważności oraz priorytetyzacji. Ilościowa analiza pozwala oszacować wiarygodność wystąpienia ryzyka oraz osiągnięcia celów projektu, zidentyfikować ryzyka, które potrzebują szybkiej reakcji, faktyczne straty i terminy.⁴⁰ Ocena ryzyka ma na celu porównanie wyników analizy ryzyka z granicami ryzyka, ustalonymi podczas kreacji ramy ryzyka i jego identyfikacji. Oceniając ryzyko istotne jest również zidentyfikować reakcje na niego, które zazwyczaj mieszczą się w czterech kategoriach: akceptacja — nie podejmuje się żadnych działań, mających na celu wpłynąć na ryzyko; unikanie — wycofanie się z zaplanowanych wcześniej działań, które generują powstawanie ryzyka; redukcja — podejmowanie decyzji, potencjalnie zmniejszających prawdopodobieństwo powstawania ryzyka i jego wpływu; dzielenie się ryzykiem lub jego częścią — delegowanie części odpowiedzialności podmiotom zewnętrznym.⁴¹

Na etapie sterowania ryzykiem podejmują się działania w celu minimalizacji ryzyka oraz utrzymywanie go we wcześniej ustalonych granicach tolerancji. Podejmowane decyzje

³⁷M. Krawczuk, J. Wieczorek, *Przewodnik po analizie ryzyka*, Centralny Ośrodek Informatyki, Centrum Kompetencyjne „POPC Wsparcie”, Warszawa 2020, s. 7.

³⁸H. Kerzner, *Project Management. A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*, John Wiley & Sons, Hoboken 2017, s. 761.

³⁹R.L. Kliem, I.S. Ludin, *Reducing Project Risk*, Routledge, Abingdon–Nowy Jork 2018, s. 8.

⁴⁰K. Zielosko, *Analiza ryzyka*, Encyklopedia Zarządzania, 19 maja 2020, https://mfiles.pl/pl/index.php/Analiza_ryzyka [dostęp: 25 lutego 2025].

⁴¹*Internal Control—Integrated Framework. Framework and Appendices*, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, Stany Zjednoczone 2012, s. 76.

mają być oparte nie tylko na założeniach dotyczących tolerowanego ryzyka, ale również kosztów, które trzeba będzie wydać na same sterowanie.⁴² Monitorowanie ryzyka z jednej strony ma na celu kontrolę nad poziomem ryzyka, który ciągle się zmienia, ale również i sporządzanie raportów, w formie dokumentu lub prezentacji, które służą do przekazania podejmowanych decyzji i skutków jak kierownictwu, tak i członkom zespołu.⁴³

Przedstawiam część narzędzi, które można wykorzystać na różnych etapach zarządzania ryzykiem:

- analiza założeń: dzieli się na trzy etapy: dokumentacja wszystkich założeń, przyjmowanych podczas planowania projektu; identyfikacja ryzyk wynikających z każdego udokumentowanego założenia; kwalifikowanie założeń jako ważne lub nieważne zgodnie z prowadzoną analizą;⁴⁴
- analiza zależności: narzędzie do identyfikacji i oceny ryzyka w kontekście zależności zewnętrznych (między projektami) lub wewnętrznych (w granicach projektu);⁴⁵
- burza mózgów: spotkanie członków ekipy projektowej oraz kierownictwa z listą pytań, na które wszyscy mają dać odpowiedzi (nawet intuicyjne);⁴⁶
- analiza PESTLE (lub PESTEL): narzędzie jakościowe, uwzględniające czynniki polityczne, ekonomiczne, społeczne, technologiczne, prawne i etyczne;⁴⁷
- analiza SWOT: analiza mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń; rozpatrywanie również pozytywnego wpływu ryzyka;⁴⁸
- metoda karteczek Crawforda: anonimowe zbieranie karteczek z pomysłami od każdego z członków zespołu na wspólnej sesji, co pozwala na zachowanie równowagi w wypowiedziach oraz zapoznanie się z różnymi opiniami;⁴⁹
- technika Delphi: kilka rund, podczas których prowadzono badania ankietowe oraz zbierano anonimowe opinie zwrotne ekspertów, później wszystkie dane poddają się analizie;⁵⁰
- analiza przyczynowo-skutkowa: przegląd i ocena przyczyn i skutków zdarzenia,

⁴²Internal Control—Integrated Framework. Framework and Appendices, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, Stany Zjednoczone 2012, s. 75.

⁴³R.L. Kliem, I.S. Ludin, *Reducing Project Risk*, Routledge, Abingdon–Nowy Jork 2018, s. 10.

⁴⁴S. King, *Assumptions Analysis*, [ProjectManagement.com](https://www.projectmanagement.com/articles/324232/assumptions-analysis#), 28 marca 2016, <https://www.projectmanagement.com/articles/324232/assumptions-analysis#> [dostęp: 25 lutego 2025].

⁴⁵P. Hopkin, *Fundamentals of Risk Management. Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management*, wyd. 4, Kogan Page, Londyn–Nowy Jork–Nowe Delhi 2017, s. 123.

⁴⁶Ibidem, s. 123.

⁴⁷Ibidem, s. 138.

⁴⁸Ibidem, s. 124.

⁴⁹T. James, *Easy Risk Analysis*, [ProjectManagement.com](https://www.projectmanagement.com/articles/284011/easy-risk-analysis), 13 kwietnia 2010, <https://www.projectmanagement.com/articles/284011/easy-risk-analysis> [dostęp: 25 lutego 2025].

⁵⁰R.L. Kliem, I.S. Ludin, *Reducing Project Risk*, Routledge, Abingdon–Nowy Jork 2018, s. 33.

powodującego ryzyko;⁵¹

- HAZOP: badanie przez wielodyscyplinarny zespół zaplanowanego lub już trwającego procesu w celu identyfikacji problemów;⁵²
 - matryca ryzyka: sposób przedstawienia ryzyka względem dwóch parametrów: prawdopodobieństwo wystąpienia i wpływu na projekt; każdy z parametrów posiada skalę z trzech stopni: niska, średnia, wysoka, otrzymane kwadrantowe sekcje wskażą konkretny stopień ryzyka;⁵³
 - inspekcje, audyty: dowody fizyczne, wizualizujące wpływ jak działań organizacyjnych, tak i ryzyka na cele projektu; rezultaty sporządzone bardzo strukturalnie;⁵⁴
 - diagram przepływu: diagram, prezentujący poszczególne kroki identyfikacji, oceny i kontroli ryzyka: pomagają wizualizować i dokumentować procesy;⁵⁵
 - planowanie i wybór reakcji na ryzyko: metodyka wyboru strategii reakcji na ryzyko (unikanie, przeniesienie, minimalizacja, akceptacja);⁵⁶
 - kluczowe indykatory ryzyka: sporządzanie rejestru wskaźników wzrostu ryzyka (ustalenie wartości granicznych), według której można będzie zmierzyć poziom ryzyka, i w przypadku potrzeby podejmować zaplanowane działania ograniczające.⁵⁷
- W Tabeli 1 są przedstawione narzędzia do zarządzania ryzykiem na różnych etapach.

Tab. 1 Narzędzia do zarządzania ryzykiem na różnych etapach

Narzędzia	Etap procesu zarządzania ryzykiem	Narzędzia
• Analiza założeń • Analiza zależności	Identyfikacja ryzyka	• Metoda karteczek Crawforda • Burza mózgów, warsztaty • Analiza PESTLE
		• Analiza SWOT

⁵¹ISO/IEC 31010: Risk management — Risk assessment techniques, International Organization for Standardization i International Electrotechnical Commission, Szwajcaria 2019, s. 32.

⁵²Ibidem, s. 34.

⁵³P. Hopkin, *Fundamentals of Risk Management. Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management*, wyd. 4, Kogan Page, Londyn–Nowy Jork–Nowe Delhi 2017, s. 143.

⁵⁴Ibidem, s. 123.

⁵⁵Ibidem, s. 123.

⁵⁶Ibidem, s. 175

⁵⁷P. Guevara, *Understanding the Importance of Key Risk Indicators to Organizations*, SafetyCulture, 7 kwietnia 2025, <https://safetyculture.com/topics/risk-management/key-risk-indicators/> [dostęp: 15 kwietnia 2025].

	Analiza i ocena	• Technika Delphi
		• Analiza przyczynowo-skutkowa
	Monitorowanie	• HAZOP • Matryca ryzyka
		• Inspekcje, audyty • Kluczowe Indykatory Ryzyka
	Identyfikacja ryzyka	• Diagram przepływu
	Sterowanie ryzykiem	• Planowanie reakcji na ryzyko

Źródło: opracowano na podstawie: P. Hopkin, *Fundamentals of Risk Management. Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management*, wyd. 4, Kogan Page, Londyn–Nowy Jork–Nowe Delhi 2017; R.L. Kliem, I.S. Ludin, *Reducing Project Risk*, Routledge, Abingdon–Nowy Jork 2018; International Organization for Standardization i International Electrotechnical Commission, *ISO/IEC 31010:2019 Risk management — Risk assessment techniques*, ISO/IEC, Szwajcaria 2019; *Internal Control—Integrated Framework. Framework and Appendices*, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, Stany Zjednoczone 2012.

Z danych tabeli widać, że najwięcej narzędzi i metod opracowano do etapu identyfikacji i analizy ryzyka, ponieważ mianowicie w tych fazach udziela się najwięcej czasu i zasobów intelektualnych do opracowania głównych strategii zarządczych, co wpływa na rozwój proaktywnego, a nie reaktywnego zarządzania projektem. Niemniej jednak narzędzia te nie będą skutecznie działać w przypadku niesystematycznego ich wykorzystania: proces zarządzania ryzykiem zazwyczaj tylko wtedy jest rentowny, gdy jest ciągły i prowadzony planowo i metodycznie.

1.3 Specyfika branży filmowej jako uwarunkowanie zarządzania ryzykiem

Zgodnie z definicją PMBOK, projekt to ograniczone czasowo przedsięwzięcie, mające na celu stworzenie unikalnego produktu, usługi lub osiągnięcie rezultatu.⁵⁸ Ograniczenie czasowe powoduje dzielenie procesu realizacji na trzy fazy: początek, etapy realizacji i koniec, przy czym zazwyczaj zespół projektowy jest powoływany konkretnie do osiągnięcia założonych celów, a po zakończeniu zostaje rozwiązany. Bo Tonnquist, opisując

⁵⁸A Guide to the Project Management Body of Knowledge and the Standard for Project Management, wyd. 7, Project Management Institute, Stany Zjednoczone 2021, s. 4.

cechy projektu, ukazuje na konieczność połączenia różnych oddziałów organizacji i zasobów z różnych źródeł zewnętrznych (i intelektualnych, i materialnych) jako charakterystyczną właściwość działalności projektowej.⁵⁹

W odniesieniu do powyższych określeń można stwierdzić, że proces produkcji filmowej jest procesem realizacji projektu, który, jak i każdy inny, ma swoje ryzyka, którymi z reguły należy zarządzać. Produktem artystycznym i kulturowym takiego procesu jest utwór audiowizualny — film, który jest doświadczeniem jednorazowym.⁶⁰ Branża filmowa ma projektowy charakter nie tylko w realizacji zadań twórczych i organizacyjnych, ale i w prowadzeniu przedsiębiorstwa — jak pokazuje praktyka, mianowicie takie podejście jest optymalne do efektywnego działania w sferze, która regularnie spotyka się z zagrożeniami wpływającymi na jej ekonomiczną rentowność.

Klasyczny cykl życia projektu — analiza przedrealizacyjna (wykonalność), projektowanie, tworzenie, testowanie, wdrażanie, zamknięcie, może być przeniesiony na cykl produkcji filmu.⁶¹ Faza wykonalności to etap rozwoju projektu, a mianowicie, udoskonalenie pomysłu i scenariusza, przejrzanie się wstępnym wytycznym, opracowanie głównych założeń artystycznych oraz poszukiwanie finansowania. Faza projektowania — preprodukcji (prac przygotowawczych) — jest okresem opracowania strategii organizacyjnej, zdefiniowania wszystkich zadań na kolejne etapy, kształtowania planów przebiegu działań. Etap tworzenia — produkcja i postprodukcja — zdjęcia do filmu oraz prace montażowe, faktycznie samo tworzenie produktu. W okresie testowania są prowadzone wspólne oglądania filmu przez twórców i producentów, kończące się kolaudacją — finalnym pokazem producentom i inwestorom. Dystrybucja jest wdrażaniem filmu w obieg, eksploatacja produktu, przedstawienie go publiczności poprzez różne kanały i platformy, mniej lub więcej aktywna generacja przychodów, a faza zamknięcia jest okresem zakończenia wszystkich prac i rozliczeń ze wszystkimi podmiotami, wobec których istnieją zobowiązania. Dwa ostatnie okresy czasami wzajemnie się pokrywają. Każdy z etapów wiąże się z podejmowaniem artystycznych i ekonomicznych decyzji, które w dużej mierze zależą od regionu.

W Stanach Zjednoczonych przemysł filmowy jest skierowany na maksymalizację zysku i komercyjne podejście do samego dzieła, gdyż w Europie takie podejście jest

⁵⁹B. Tonnquist, *Project Management. A Guide to the Theory and Practice of Project Methodology and Agile Methods*, wyd. 4, Sanoma Utbildning AB, Sztokholm 2018, s. 19.

⁶⁰J. Lampel, J. Shamsie, *Capabilities in Motion: New Organizational Forms and the Reshaping of the Hollywood Movie Industry*, „Journal of Management Studies” 2003, nr 8, s. 2192.

⁶¹*A Guide to the Project Management Body of Knowledge and the Standard for Project Management*, wyd. 7, Project Management Institute, Stany Zjednoczone 2021, s. 42.

kwestionowane. W sytuacji, gdy film jest postrzegany pierwotnie jako dzieło sztuki i jest dziedzictwem kulturowym kraju, skupienie się na zwiększeniu wydajności finansowej poddaje się wątpliwości i odchodzi na drugi plan, a uproszczona zasada: zyski mają być podwójne co do budżetu produkcji aby osiągnąć próg rentowności,⁶² nie jest absolutnie adekwatna do pełnej, w tym finansowej i ekonomicznej, oceny wartości i celowości powstawania dzieł filmowych. Postępowo odchodząc od peryferii filmowego rynku europejskiego, Polska tworzy swój rynek filmowy, który jest postrzegany przez amerykańskie kompanie, takie jak Netflix, jako jeden z najbardziej obiecujących w Centralnej i Wschodniej Europie.⁶³ Pomimo tego, że polska branża filmowa nadal w dużej mierze zależy od finansowania publicznego, które ma na celu nie tylko uczestniczyć w powstawaniu konkretnego filmu, ale rozwijać branżę i kulturę ogólnie, jest ona również stymulowana i wzmocniona przez koprodukcje i produkcje międzynarodowe na terytorium Polski, przykład ostatnich lat — film *Strefa interesów* (2023), który powstał w koprodukcji z polską producentką Ewą Puszczyńską (*Extreme Emotions*)⁶⁴.

Warto zaznaczyć, że problemy w europejskim systemie produkcji filmów generalnie pozostają podobne do występujących w kinematografii skupionej na zysku, ponieważ charakterystyczne czynniki branży, takie jak trudności w koordynacji współpracy i fragmentacyjna komunikacja między różnorodnymi pionami, upór środowiska artystycznego wobec analitycznego podejścia utrudniają nie tylko badanie funkcjonowania branży, a również rozpoznanie i zarządzanie ryzykiem,⁶⁵ które przy produkcji filmów artystycznych narasta i staje coraz bardziej stochastyczne, zwłaszcza w kontekście rozwoju bardziej zaawansowanych technologii oraz globalizacji kulturowej i społecznej.

Specyficzną cechą zarządzania, zwłaszcza zarządzania ryzykiem, w branży filmowej jest podejmowanie decyzji w oparciu o dane o ograniczonym zakresie i intuicję, co jest częściowo uzasadnione znaczną dynamiką otoczenia organizacyjnego, unikalnością powstających projektów i pomysłów, które potrzebują jednostkowej strategii, oraz ich nieprzewidywalnym rozwojem.

Większość inwestorów ceni podejście bardziej precyzyjne i uzasadnione, brak którego przyczynia się do trwałego niedokapitalizowania sektora filmowego. Niestabilne i

⁶²J. Lampel, J. Shamsie, *Capabilities in Motion: New Organizational Forms...*, op.cit., s. 2195.

⁶³M. Adamczak, *Industry Divide: The Interdependence of Traditional Cinematic Distribution and VOD in Poland*, w: *Digital Peripheries. The Online Circulation of Audiovisual Content from the Small Market Perspective*, red. P. Szczepanik, P. Zahrádka, J. Macek i P. Stepan, SpringerOpen, Szwajcaria 2020, s. 155.

⁶⁴*Strefa interesów (film)*, Wikipedia, [https://pl.wikipedia.org/wiki/Strefa_interesów_\(film\)](https://pl.wikipedia.org/wiki/Strefa_interesów_(film)) [dostęp: 30 marca 2025].

⁶⁵M.B. von Rimscha, *Managing Risk in Motion Picture Project Development*, „Journal of Media Business Studies” 2009, nr 4 (6), s. 89.

niewystarczające finansowanie jest także związane z dużą ilością zmiennych w procesie rozwoju i produkcji projektu, a do tego specyfiką samych inwestycji, które nie generują zwrotu do samego wejścia filmu w fazę dystrybucji, co sprawia, że inwestorzy oczekują pełnej informacji na temat ryzyk, która może być dostarczona tylko po ich dokładnej analizie oraz opracowanej koncepcji zarządczej. Ponadto banki i inni pośrednicy finansowi często nie do końca rozumieją specyficzne finansowe procedury oraz potrzeby branży filmowej, a także mają zmienić swoją klasyczną postawę wobec inwestowania: zastąpić krótkoterminowe regularne zyski przez niepewny, ale potencjalnie olbrzymi zwrot inwestycji w przypadku sukcesu utworu filmowego.⁶⁶ Z drugiej strony, instytucje państwowe, takie jak PISF i lokalne fundusze filmowe, wspierające branżę finansowo, do pewnego stopnia uwzględniają specyfikę organizacji procesów produkcyjnych i organizacyjnych w branży z dużą ilością zmiennych.

W konsekwencji, poszukiwanie finansowania projektu oraz potencjalnych inwestorów i koproducentów potrzebuje rozbudowanej i rozmaitej bazy danych, która może być zbudowana tylko przy pomocy operacji i procesów analitycznych, w rezultacie których mają być otrzymane dane o produkcie końcowym: plan finansowania produkcji oraz budżet filmu w postaci kosztorysu, określony gatunek (jeżeli nie jest to kino autorskie), opracowane strategie marketingowe i dystrybucyjne w postaci kosztorysu p&a, cechy grupy docelowej bazowane na opiniach fokus-grupy czy ekspertów.

Jednym z charakterystycznych, a również najtrudniejszych zadań produkcji filmowej jest praca z nieustrukturyzowanymi danymi tekstowymi:⁶⁷ scenariuszami, recenzjami ekspertów-konsultantów, script doctorów, krytyków i fokus-grup, które do tego są dokumentami o częstej fluktuacji treści. Czasami zauważalny jest niedobór oraz deficyt systematycznego porządkowania tych danych.

Kierowanie zespołem o dużym stopniu zmienności kadrów również powoduje pewne problemy: branża głównie składa się z prekariatu,⁶⁸ czyli osób, regularnie pracujących w niepewnych i niestabilnych warunkach, przy czym każda jednostka jest postrzegana jako mały przedsiębiorca — ma w całości odpowiadać za dostarczone usługi, pracuje na umowę zlecenie i nie ma istotnych gwarancji socjalnych (pensji, stałego ubezpieczenia

⁶⁶M. La Torre, *The Economics of the Audiovisual Industry: Financing TV, Film and Web*, Palgrave Macmillan, Londyn 2014, s. 2.

⁶⁷R. Behrens, N.Z. Foutz, M. Franklin, J. Funk, F. Gutierrez-Navratil, J. Hofmann, U. Leibfried, *Leveraging analytics to produce compelling and profitable film content*, „Journal of Cultural Economics” 2021, nr 2 (45), s. 180.

⁶⁸Prekariat, Wielki słownik języka polskiego PAN, modyfikacja 10 września 2018, <https://wsjp.pl/haslo/podglad/85907/prekariat#:~:text=prekariat%20%5B...%5D,w%20trudnej%20sytuacji%2C%20zagro%C5%BConych%20deklasacji%C4%85>. [dostęp: 28 lutego 2025].

zdrowotnego). Jednocześnie praca w tak bardzo zmiennych okolicznościach, jak w sektorze filmowym, wymaga kształtowania zaufania między kierownikami a pracownikami, co, z jednej strony, jest ważnym mechanizmem do organizacji pracy czy podejmowania decyzji, a z drugiej — często przejawia się jak odrzucenie formalności na rzecz relacji w zespole, nadmierny optymizm (oszacowanie sukcesu na podstawie tylko wcześniejszych rezultatów) i charakteryzuje się dobrowolnymi awansami na tle rezygnacji z części lub wszystkich środków kontroli, a znaczy i bezpieczeństwa.⁶⁹

Branża filmowa jest sektorem gospodarki kulturalnej o specyficznym projektowym charakterze działań, wyjątkowej złożoności procesów operacyjnych i organizacyjnych, nieprzewidywalnego zysku i podwyższonego ryzyka. Odnośnie do produkcji filmowej każdy film jest osobnym, unikalnym rezultatem skomplikowanego procesu o charakterze projektowym z własnym cyklem życia i eksploatacji. Proces produkcji filmowej, jak i każdy inny projekt, jest narażony na różnorodne ryzyka, które mogą pozytywnie lub negatywnie wpływać jak na jego artystyczną wartość, tak i na ekonomiczną rentowność. Kluczowymi uwarunkowaniami potrzeby zarządzania ryzykiem jest projektowy, ograniczony czasowo, charakter przedsięwzięcia, każdy z etapów którego ma różne cele, a ogólny wynik jest skomplikowany do precyzyjnego oszacowania; potrzeba zachowania balansu w zarządzaniu dynamicznym zespołem, który bezpośrednio wpływa na ciągłość procesów operacyjnych jak projektu w ramach przedsiębiorstwa, tak i jak niezależnej sekwencji działań; brak przezroczystości i, w pewnym stopniu, izolacja branży, jej niepodatność wobec zewnętrznej analizy; aspekty perturbacyjne w finansowaniu branży i, ogólnie rzecz biorąc, trudności w zabezpieczeniu alokacji środków na projekt.

⁶⁹M.B. von Rimscha, *Managing Risk in Motion Picture Project Development*, „Journal of Media Business Studies” 2009, nr 4 (6), s. 81.

Rozdział II Rodzaje ryzyka w produkcji filmowej

2.1 Typologia ryzyk w branży filmowej

Złożoność branży filmowej, zarządzanie w której polega na prawidłowym połączeniu aspektów przedsiębiorczych i organizacyjnych, zakłada osiągnięcie głównego celu — filmu o akceptowalnej jakości artystycznej i realizacyjnej, oraz wywiązania się z kredytowych i inwestycyjnych zobowiązań, sama ta działalność ma charakter ryzykowny. Typologia ryzyk branży filmowej uwzględnia różne wymiary, które nakładają się również na obszary największej aktywności projektu: operacyjno-organizacyjne, finansowe, inwestycyjne, artystyczne. Ryzyka można podzielić na kilka kategorii: produkcyjne, operacyjne, prawne, finansowe i twórcze.

Ryzyko produkcyjne jest związane ze stałymi wydatkami w postaci środków finansowych i zasobów organizacyjnych, które przeznaczone są na tworzenie pierwszej kopii filmu w celach realizacji jej zgodnie z harmonogramem i zatwierdzonym budżetem — w przypadku zerwania zdjęć i nieukończenia filmu, odzyskanie utraconych inwestycji będzie niemożliwe.⁷⁰ Ryzyko produkcyjne można również scharakteryzować jako zagrożenie nieukończenia filmu w zaplanowanym terminie i budżecie produkcyjnym.

Ryzyko operacyjne wynika bezpośrednio ze struktury organizacyjnej projektu filmowego i uwzględnia faktory, które mogą potencjalnie wpływać na przebieg procesu produkcyjnego oraz wynik — jak artystyczny (mając na uwadze jakość koniecznego produktu), tak i finansowy. To ryzyko składa się z ryzyka procesów technicznych, przepływu codziennych procedur operacyjnych w zarządzaniu projektem i zespołem, naruszenia całego systemu organizacyjnego oraz ryzyka zewnętrznego.⁷¹ Zakłócenie procesów, uchybienie w sporządzaniu dokumentacji, problemy i zmiana zasobów technologicznych, a również ekscesy zewnętrzne, takie jak katastrofy pogodowe lub perturbacje na planie, prowadzą do naruszeń w przebiegu produkcyjnym, niedotrzymania terminów, utraty bezpieczeństwa i ograniczenia możliwości podtrzymywania higieny pracy. Ryzyko operacyjne jest ściśle związane z operacyjną stratą, którą, w przypadku materializacji, skutkuje. Obliczając taką stratę, koniecznym jest naliczanie opłat regulacji prawnych: zapłata kar, pozwów i postępowania sądowego, sporządzanie nowych umów i zbieranie dowodów — to wszystko pozostaje nadal w rejestrze strat operacyjnych i jest

⁷⁰M.B. von Rimscha, *Managing Risk in Motion Picture Project Development*, „Journal of Media Business Studies” 2009, nr 4 (6), s. 79.

⁷¹P. Girling, *Operational Risk Management. A Complete Guide to a Successful Operational Risk Framework*, John Wiley & Sons, Hoboken 2013, s. 2.

konkretnym skutkiem przejawu ryzyka operacyjnego, ale również powoduje fuzję ryzyka operacyjnego z ryzykiem prawnym.⁷² W ramach ryzyka operacyjnego także dużym zagrożeniem jest ryzyko czasowe i technologiczne.

Ryzyko czasowe wynika z zagrożeń podczas konkretnych faz projektu, opóźnień, przełożenia zadań z jednego etapu na drugi, a poprzez duży stopień dynamiki zmian branży, istnieje również ryzyko związane z adaptacją do zmian organizacyjnych: z uwagi na opóźnienia w harmonogramie zdjęć czy przerwy w produkcji, realizacje projektów nakładają się na siebie, co zmusza pracowników do rezygnacji z uczestniczenia w projekcie i poszukiwaniu im zamienników. Ryzyko pogodowe przejawia się z brakiem kontroli nad warunkami pogodowymi, a skutkuje modyfikacją harmonogramu zdjęć, opóźnieniami, nadgodzinami i nieplanowanymi wydatkami.

Ryzyko technologiczne jest związane z nieprzygotowaniem, niesprawnością, niekompatybilnością, dezaktualizacją sprzętu i technologii wykorzystywanych przy realizacji projektu. Problemy ze sprzętem i technologiami specjalnymi bezpośrednio wpływają nie tylko na warstwę artystyczną, ale i organizacyjną: w zagrożeniu jest nie tylko cały harmonogram realizacji zdjęć, zatwierdzony budżet, ale i już zarejestrowany materiał zdjęciowy, który jest najcenniejszym rezultatem okresu zdjęciowego. Ryzyko technologiczne ujawnia się nie tylko w awariach sprzętu, błędach przy pracy z technologią vfx, podatnością na zakłócenia systemów montażowych i do renderingu, ale również wpływa na pozycjonowanie samego dzieła, ponieważ jest częścią prestiżu: w zależności od specyfiki projektu wykorzystywane są starsze technologie (na przykład, kręcenie na taśmie światłoczułej), lub na odwrót — najbardziej zaawansowane.

Ryzyka prawne, oddziałujące na przebieg produkcyjny, dystrybucyjny, a również na reputację i artystyczną wartość filmu, często stanowią podstawę do identyfikacji pozostałych rodzajów ryzyk i mają różne genezy: problematyka praw autorskich, spory przy zawieraniu i rozwiązywaniu umów, ogólna zgodność z przepisami, działania prekontraktowe, dobro osobiste. Prawo autorskie z założenia jest zabezpieczającym systemem dla twórców, a również środkiem dostępu do utworów za sprawiedliwe wynagrodzenie w branży, istnienie której faktycznie wynika z konieczności podtrzymywania warunków kooperacji, technologicznej innowacyjności, a również — ekonomicznych inwestycji. Ponadto prawo autorskie ma regulować dystrybucję, zwłaszcza w kontekście coraz zwiększającej się władzy i kontroli dystrybutorów nad okolicznościami wchodzenia gotowego produktu na

⁷²*Operational Risk – Supervisory Guidelines for the Advanced Measurement Approaches*, Basel Committee on Banking Supervision, Bank for International Settlements, Szwajcaria 2011, s. 27.

rynek oraz jego treści, kształtem kontaktu i relacji między producentem a odbiorcami, co już skutkuje coraz większą komercjalizacją i uproszczeniem asortymentu.⁷³ Producent filmowy, który w dalszym ciągu pozostaje podmiotem, wnoszącym istotny wkład w formę artystyczną filmu,⁷⁴ ponosi zasadnicze obowiązki przy działaniach kontraktowych i prekontraktowych (mianowicie, charakterystycznych dla branży umowach niestandardowych), a jednocześnie bierze na siebie odpowiedzialność za skutki dość skomplikowanych relacji z kontrahentami — czy to inwestorami, czy twórcami, którzy później mogą wchodzić w rolę bardziej partnerską. Powiązania te ulegają intensyfikacji poprzez wyraźnie nierówny podział ekonomicznych i informacyjnych sił.⁷⁵ inwestorzy biorą nie siebie finansowe zobowiązania bez kumulacji zysków poprzez cały czas produkcji i rozwoju filmu; twórca ma przedstawić dostęp do swojego dzieła, które prawie zawsze ulega niezbędnym ze względu komercyjnego zmianom; producent w tych warunkach ma mniej lub więcej pełną wiedzę dotyczącą potencjału projektu, dzielenie się którą nie zawsze może być racjonalne w realiach zawierania umów opcyjnych i listów intencyjnych, ważniejszym punktem których jest procent od przyszłych zysków lub posiadanie praw autorskich majątkowych. Inną kwestią prawną są również dobra osobiste, naruszenie których może spowodować poważne konsekwencje dla kampanii promocyjnej filmu i reputacji twórców i producenta.

Kolejnym ważnym czynnikiem powstania dzieła filmowego jest finansowanie, które odbywa się w wyjątkowych warunkach branżowych. Produkcja filmowa jest regularnie narażona na stres finansowy, wyrażający się w zetknięciu przedsiębiorstwa z ekstremalnymi finansowymi problemami i pojawieniem się takich finansowych okoliczności, które znacznie utrudniają możliwość odpowiadania na inwestycyjne i kredytowe zobowiązania. Im bardziej trwały jest ten proces, jak w przypadku produkcji filmowej, gdzie wchodzenie w proces produkcyjny nie zawsze oznacza posiadanie zapewnionego finansowania przez wszystkie podmioty, tym bardziej wzrasta wiarygodność ostatecznego zadłużenia i niewywiązania się z zobowiązań przed inwestorami.⁷⁶ W kontekście takich czynników, jak nieprzewidywalne zyski, wysokie koszty rozwoju pomysłu, produkcji, zmienność i heterogeniczność procesów rynkowych, realizowanie głównych celów projektu filmowego

⁷³J. Boland-DeVito, *And the Oscar goes to... Global Cinema!!! Taking a Close-Up Look at the Business and Legal Challenges and Opportunities of International and U.S. Film Industries*, „Journal of Media and Communication Studies” 2018, nr 8 (10), s. 101.

⁷⁴M.J. Zabłocki, *Prawo Autorskie: zagadnienia praktyczne. Kompendium produkcji filmu fabularnego. Tom IV*, Cineo Publishing, Warszawa 2020, s. 93.

⁷⁵R. Gil, P.T. Spiller, *The Organizational Dimensions of Creativity: Motion Picture Production*, „California Management Review” 2007, nr 1 (50), s. 244.

⁷⁶M. Helmold, W. Samara, *Progress in Performance Management: Industry Insights and Case Studies on Principles, Application Tools, and Practice*, Springer, Szwajcaria 2019, s. 134.

jest skomplikowane do osiągnięcia. Największym zagrożeniem jest przekroczenie budżetu produkcji, co może objawić się w wyniku powstania nieoczekiwanych wydatków, spowodowanych zmianami koncepcji artystycznej lub nieskutecznie zaplanowanymi procesami operacyjnymi (tworzenie harmonogramu zdjęć, zarządzanie personelem i technologiami) oraz osłabieniem lub brakiem kontroli nad płynnością środków finansowych i wydatków (nieregularne sporządzanie raportów finansowych i aktualizacja kosztorysu). Zarządzanie budżetem projektu w dużej części polega na próbach utrzymania balansu między wszystkimi składowymi kosztów filmu a planem finansowania w całości na projekt, który był zatwierdzony przez inwestorów i ko-producentów.⁷⁷ Jednocześnie jest potrzeba w kompromisie między wizją artystyczną, która nie ma żadnych ograniczeń, a naturalnym myśleniem biznesowym, które czasami prowokuje skracanie wydatków wszędzie, gdzie jest to możliwe.

W produkcji filmowej istnieje zagrożenie rentowności całego projektu, co prowadzi do wzrostu ryzyka inwestycyjnego. Zdobycie kapitału inwestycyjnego jest szczególnie trudne w branży kultury, nawet mimo wiadomych przykładów powyżej stu-procentowego zwrotu inwestycji (*Mad Max* 1979 roku)⁷⁸. Jest to spowodowane nieprzewidywalnością rezultatu projektu: nie ma konkretnych cech zawsze odzyskującego sukces filmu, na podstawie których można byłoby zrealizować kolejny dochodowy projekt — na przykład, historycznie gwiazdny zestaw wpływa na zyski wyłącznie średnio-budżetowych filmów.⁷⁹

W rezultacie, na rynku zaistniała sytuacja długotrwałego braku zaufania ze strony banków i inwestorów prywatnych, podczas gdy instytucje państwowe skupiają się bardziej na rozwoju branży, co tworzy potencjał na powstawanie artystycznych niekomercyjnych projektów. Jednak takie finansowanie odbywa się w bardzo sztywnych warunkach biurokratycznych i proceduralnych, które w pierwszej kolejności mają zapewnić przejrzystość i rozsądne wydanie państwowych dotacji, ale niekoniecznie jest wygodne dla firmy produkcyjnej, gdyż odbija się na jakości i terminach realizacji projektu. Typową sytuacją relacji biznesowych w branży jest wchodzenie w zadłużenie, które może występować w postaci zaliczek produkcyjnych, kredytów pomostowych w oczekiwaniu przekazu środków finansowych od inwestorów lub na należące wynagrodzenie z powodu sprzedaży licencji dystrybutorom, opóźnienie z opłatami dla pracowników i usługodawców.

⁷⁷M. Franklin, *Risk in the Film Business: Known Unknowns*, Routledge, Abingdon–Nowy Jork 2023, s. 118.

⁷⁸C. Morgan, *12 Movies That Made 100 Times Their Budget at the Box Office*, MovieMaker, aktualizacja 10 sierpnia 2024, <https://www.moviemaker.com/list/movies-that-made-100-times-their-budget/> [dostęp: 3 kwietnia 2025].

⁷⁹J. Sedgwick, M. Pokorny, *Movie Stars and the Distribution of Financially Successful Films in the Motion Picture Industry*, „Journal of Cultural Economics” 2001, nr 2 (25), s. 176.

Potencjalne zagrożenie przedstawia również niewłaściwe rozliczenie zobowiązań podatkowych, a również zmiany w przepisach, monitorowanie których często przedstawia trudności.

Na płaszczyźnie ogólnej warto opisać ryzyko zarządcze, dotyczące decyzyjności kierownictwa, opracowania strategii rozwojowej i kryzysowej, efektywności kierowania zespołem. Podczas gdy ryzyko operacyjne dotyczy głównie procesów logistycznych i technicznych, ryzyko zarządcze jest powiązane z jakością kadry zarządczej, brak kompetencji której powoduje poważne problemy motywacji zespołu, dezorganizację pracy i koherencji logicznej, merytorycznej i strukturalnej projektu. Film jest zestawieniem wysiłku i pracy intelektualnej oraz fizycznej dość dużej ilości osób, przy czym każdy wkład ma być sprawiedliwie oceniony, doceniony i systematycznie zarządzany.

Z tym się wiąże ryzyko interpersonalne (ryzyko zarządzania zespołem), spowodowane specyfiką samych przedstawicieli branży i warunków ich współpracy. Okoliczności produkowania filmu narzucają dość złożoną hierarchię, aktorzy organizacyjni której zmieniają miejsca w zależności od natury projektu i dominujących elementów artystycznych: w projektach o mocno rozbudowanej warstwie scenograficznej nadrzędną rolę odgrywa zespół scenograficzny (*Blade Runner* (1982))⁸⁰, natomiast w filmach skupionych na fizycznej i morfologicznej odmienności bohatera - zespół charakterystyczny i kostiumograficzny (*Frida* (2002))⁸¹.

Branża filmowa faktycznie składa się z absolutnie nowego rodzaju pracowników, znanych jako “no-collar digital hipsters” — specjalistów, wykształconych w zakresie nowych technologii i mediów, pracujących w ramach freelance’u i poza zwykłą hierarchią, w przeciwieństwie do pracowników typowych zawodów robotniczych czy biurowych.⁸² W takich warunkach pracownik jest postrzegany jako mały przedsiębiorca: odpowiada w całości za okazane usługi; samodzielnie, również za pomocą nawiązania relacji branżowych, szuka zleceń, pracuje na umowie o dzieło i o zlecenie, nie ma dużej ilości socjalnych gwarancji — pensji, stałego ubezpieczenia zdrowotnego,⁸³ co rodzi wątpliwości dotyczące

⁸⁰H.A. Lightman, R. Patterson, *Discussing the Set Design of Blade Runner*, American Cinematographer, 7 października 2020, <https://theasc.com/articles/blade-runner-set-design> [dostęp: 10 kwietnia 2025].

⁸¹T. L. Bass, *Art and Love With Frida* (2002), Frock Flicks, 28 grudnia 2016, <https://frockflicks.com/frida-2002/> [dostęp: 10 kwietnia 2025].

⁸²J. Clarke, *Elegies to Cinematography: The Digital Workflow, Digital Naturalism and Recent Best Cinematography Oscars*, w: *Collaborative Production in the Creative Industries*, red. J. Graham i A. Gandini, University of Westminster Press, Londyn 2017, s. 106.

⁸³A. Gandini, C. Bandinelli i A. Cossu, *Collaborating, Competing, Co-working, Coalescing: Artists, Freelancers and Social Entrepreneurs as the ‘New Subjects’ of the Creative Economy*, w: *Collaborative Production in the Creative Industries*, red. J. Graham i A. Gandini, University of Westminster Press, Londyn 2017, s. 17.

perspektyw zawodowych i ogólnie przetrwania, a czasami skutkuje odejściem cennych specjalistów.

Ryzykiem, także dotyczącym zasoby ludzkie, jest ryzyko zdrowotne, obejmujące brak głównych twórców i aktorów na planie oraz nieszczęśliwe wypadki przy realizacji scen kaskaderskich i pirotechnicznych.⁸⁴

Oprócz tego istnieją specyficzne typy ryzyka, unikalne dla branży filmowej, takie jak ryzyko kreatywne (twórcze, artystyczne) i reputacyjne. Ryzyko kreatywne jest głównie związane z formą artystyczną projektu i nieokreślonością rezultatu decyzji artystycznych, ponieważ skutki te często ujawniają się dopiero na etapie postprodukcji lub pierwszej kolaudacji, i chociaż montaż jest potężnym narzędziem w rękach reżysera i producenta, dodatkowe poprawki odejmują czas i środki budżetowe, których rozliczono na takie wypadki nie było. Wartość społeczna filmu często zależy od jego wartości artystycznej, tym samym z ryzykiem twórczym wiąże się ryzyko reputacyjne: w branży filmowej decyzje strategiczne często podejmują się na podstawie wcześniejszych sukcesów, dorobku głównych twórców i producenta, przy czym ważną rolę odgrywa także ich wizerunek medialny.

2.2 Ryzyko a etapy procesu produkcji filmowej

Zgodnie z Jane Barnwell, proces produkcji filmowej dzieli się na trzy główne etapy: preprodukcja (inaczej okres prac przygotowawczych), produkcja i postprodukcja, z których każdy obejmuje swój zakres zadań i celów do osiągnięcia, warunkuje specyficzny dla siebie harmonogram, zespół, przebieg pracy, warunki organizacyjne i technologiczne.⁸⁵

Etap preprodukcji jest okresem zasadniczym, ponieważ jest fundamentem całego przyszłego projektu. Na tę fazę często przechodzą działania z okresu developmentu — rozwoju scenariusza, takie jak pozyskiwanie kolejnych inwestorów, podpisywanie umów z twórcami i dopracowanie scenariusza. Główne cele postawione przed zespołem: planowanie i przygotowanie potrzebnych zasobów i narzędzi do okresu produkcji i postprodukcji, opracowanie wizji artystycznej (eksplikacja reżyserska i operatorska, projekty scenograficzne, kostiumowe, charakterystyczne), sporządzenie ostatecznej wersji scenariusza, wybór technologii, selekcja obsady i przeprowadzenie castingów,

⁸⁴*Analysis of Film Set Injuries and Deaths (2002-2024)*, Rose, Klein & Marias LLP, 5 września 2024, <https://www.rkmlaw.net/analysis-of-film-set-injuries-and-deaths/#:~:text=There%20have%20been%2032%20deaths,were%20the%20result%20of%20falls>. [dostęp: 10 kwietnia 2025].

⁸⁵J. Barnwell, *The Fundamentals of Film-Making*, AVA Publishing, Szwajcaria 2008, s. 51.

kompletowanie ekipy, poszukiwanie lokalizacji zdjęciowych, ich dopasowanie, przeprowadzenie dokumentacji technicznych, tworzenie scenopisu i storyboardu, poszukiwanie finansowania i sporządzenie kosztorysu końcowego. Na tym etapie głównie chodzi o postawienie konkretnych celów projektu, rozpoznanie i przydział zasobów twórczych i materialnych, planowanie strategiczne i logistyczne.⁸⁶

Okres produkcji jest najkrótszym i najbardziej intensywnym — reżyser łącznie z całą ekipą realizują zaplanowane sceny, a w rezultacie powstaje materiał zdjęciowy, który później będzie opracowywany i montowany. Różne piony pracują symultanicznie, ale są rozrzucone lokalizacyjnie i czasowo: podczas gdy pion scenograficzny przygotowuje obiekty zdjęciowe, a ekipa kręci materiał, pion produkcyjny nadzoruje cały przebieg i śledzi zmiany w kosztorysie. Często praktyką jest początek działań promocyjnych: tworzenie i publikowanie w mediach społecznościowych fotosów i innych materiałów z planu, podtrzymywanie kontaktu z prasą.⁸⁷ Zazwyczaj już podczas okresu zdjęciowego zaczyna się okres postprodukcji: materiały zdjęciowe są przekazywane do montażysty, który tworzy pierwszą wersję.

Postprodukcja jest okresem opracowania materiału zdjęciowego, który powstał podczas produkcji. Takimi działaniami są: montaż, korekcja barwna, udźwiękowienie. Okres postprodukcyjny przebiega spokojniej, większość ekipy odchodzi, a montażysta i reżyser pracują nad finalną wersją filmu. Często praktyką jest organizowanie przeglądów wersji filmu razem z głównymi twórcami i producentem, ostatni przegląd — kolaudacja, zamyka ten okres.⁸⁸

Pomimo tego, że celem całego projektu jest realizacja filmu o zakładanej na początku koncepcji artystycznej, z uwzględnieniem wcześniej zatwierdzonego budżetu i harmonogramu, każdy z wcześniej scharakteryzowanych etapów zawiera listę specyficznych działań i zadań, które mają być zrealizowane w ramach konkretnego okresu. W konsekwencji, uwzględniając ciągłość, intensywność, wydajność finansową na każdy z etapów, wiążą się z tym odmienne typy ryzyk, które z różną intensywnością ujawniają się i wpływają na strategię zarządczą.

W fazie preprodukcji największe ryzyko jest związane z poszukiwaniem i zabezpieczeniem finansowania filmu: rozpoczęcie prac przygotowawczych pociąga za sobą

⁸⁶E.L. Honohaner, *The Complete Film Production Handbook*, wyd. 4, Focal Press (Elsevier), Burlington–Oxford 2010, s. 95.

⁸⁷B. Clevé, *Film Production Management: How to Budget, Organize, and Successfully Shoot Your Film*, wyd. 4, Routledge, Nowy Jork–Abingdon 2018, s. 9.

⁸⁸G. Larkin, *Post-Production and the Invisible Revolution of Filmmaking: From the Silent Era to Synchronized Sound*, Routledge, Nowy Jork–Abingdon 2019, s. 2.

konieczność znacznie większego wydania kosztów niż faza rozwoju, co oznacza, że wejście do tego okresu nawet bez częściowego finansowania jest problematyczne. Częścią ryzyka finansowego na tym etapie jest kwestia planowania budżetu produkcji: projekt dopiero wchodzi w fazę przygotowawczą, a podczas sporządzania pierwszej wersji kosztorysu producenci i kierownicy produkcji orientują się głównie na doświadczenie przeszłych produkcji, które jednak są oddalone czasowo od bieżącego przedsięwzięcia i były realizowane w odmiennych warunkach, co potencjalnie może skutkować nieadekwatnym określeniem potrzeb finansowych i oszacowaniem kosztów. Ryzyka ludzkie i artystyczne są szczególnie istotne w związku z tym, że wybór koncepcji artystycznej przede wszystkim wpływa na końcowy wynik⁸⁹ i odbiór widowni, a selekcja twórców i ekipy, budowanie zespołu i ustanowienie stosunków partnerskich determinuje skuteczność, szybkość i komfort podczas pracy nad filmem.

Ze względu na to, że okres produkcyjny jest fazą zintensyfikowanej aktywności, dokładnie w nim ryzyka ujawniają się w największym stopniu. Ryzyka operacyjne, organizacyjne i czasowe występują w postaci: zakłóceń procesów logistycznych, takich jak opóźnienia transportowe (źle rozplanowane trasy dowozu i odbioru, korki w drodze), ograniczona dostępność zasobów (opóźnienia w dostawach, brak potrzebnych narzędzi zamiennych, środków naprawczych), nieprzygotowanie lokalizacji pod względem przyjęcia ekipy zdjęciowej (brak miejsc parkingowych, zaplecza socjalnego, niedopasowanie infrastruktury); problemów ze sprzętem, które skutkują awariami i opóźnieniami w przygotowaniu wyposażenia technicznego (sprzęt kamerowy, oświetleniowy i dźwiękowy), zmianami koncepcji technicznej i twórczej; nieprawidłowości organizacyjnych, spowodowanych niewłaściwie przygotowanym harmonogram produkcji, który nie uwzględnia rezerw czasowych (*schedule contingency*)⁹⁰ i zawiera błędne oszacowanie czasu na realizację konkretnej sceny, co prowadzi do przesunięć terminów realizacji; komplikacji ze scenografią, charakteryzacją, kostiumami, przejawiających się opóźnieniami w gotowości, niewystarczającą ilością lub brakiem przygotowanych elementów na planie.

Ryzyka technologiczne mogą ujawniać się jako niekompatybilność formatów zapisu materiału i oprogramowania postprodukcyjnego, awarie funkcjonowania platform cyfrowych (np. utrata sygnału systemu do zdalnego podglądu), problemy z transmisją danych i synchronizacją, niespójność timecodów między rejestratorami kamery i dźwięku,

⁸⁹A. Vincie, *Preparing for Takeoff. Preproduction for the Independent Filmmaker*, Focal Press, Burlington 2013, s. 5.

⁹⁰S. Ascher, E. Pincus, *The Filmmaker's Handbook. A Comprehensive Guide for the Digital Age*, wyd. 4, Plume, Nowy Jork 2012, s. 323.

niewykrywanie sygnałów przez oprogramowanie do kontroli kamery zdalnie, zaburzenia w śledzeniu i błędne ustawienie kamer przy zdjęciach na green-screenie (technologie vfx), brak wcześniej nagranych materiałów do realizacji zdjęć na ekranach led, niedostateczne kompetencji pracowników w obsłudze nieintuicyjnych technologii do kontroli ostrości, stabilizacji, ekspozycji, zaburzenia w zgrywaniu, przechowywaniu i transferu materiałów zdjęciowych.

Ryzyko zarządzania zespołem, znane również jako ryzyko ludzkie, jest związane z gromadzeniem w okresie produkcyjnym dużej grupy osób, które razem współpracują, a czasami, jak w sytuacji zdjęć wyjazdowych, również wspólnie przebywają poza planem zdjęciowym. Wszystkie niedogodności, nieporozumienia, konflikty wpływają na przebieg pracy i atmosferę w zespole, a jeżeli doprowadzą do eskalacji, mogą skutkować utratą specjalisty i koniecznością poszukiwania natychmiastowej zamiany. Zgodnie z Rozporządzeniem Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego,⁹¹ zdjęcia z udziałem efektów pirotechnicznych i kaskaderskich są czynnościami podwyższonego ryzyka w związku z liczbą wypadków, narażających na niebezpieczeństwo życie aktorów i realizatorów, i powodujących ujawnienie ryzyka zdrowotnego. Z kolei choroba lub niedostępność głównych aktorów generuje ryzyko czasowe, ponieważ oddziałuje na harmonogram i skutkuje zmianą lokalizacji lub przerwą w zdjęciach, co razem generuje opóźnienia w realizacji materiału. Ryzyko czasowe znacząco wpływa na przebieg działań, gdyż każdy obiekt zdjęciowy jest przygotowany na konkretne daty, a niekiedy i godziny; zamykają się drogi, wynajmują się kostiumy i rekwizyty, a przerwy i opóźnienia skutkują wydatkami, w najgorszym wypadku — utratą możliwości korzystania z zasobów powtórnie.

Ryzyko prawne ujawnia się jako realizacja zdjęć na wybranej lokalizacji bez zgody właścicieli, naruszenie przepisów regulujących współpracę z dziećmi-aktorami (przedłużenie godzin pracy, brak opiekuna na planie), natomiast ryzyko artystyczne powstaje w sytuacji, gdy różnią się wizje głównych twórców, istnieje brak spójności i rozumienia celu artystycznego: duża ilość improwizacji bez koncepcji twórczej, błędy inscenizacyjne, nieracjonalne korzystanie ze storyboardów i innych wcześniej przygotowanych materiałów.

Na etapie postprodukcji występują ryzyka artystyczne i technologiczne. Ryzykami technologicznymi są uszkodzone lub utracone materiały (awaria nośników, brak kopii zapasowych), niezgodność formatów zapisu materiału, źle zarejestrowane dialogi,

⁹¹Rozporządzenie Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego z dnia 15 marca 2011 r. w sprawie bezpieczeństwa i higieny pracy przy produkcji filmowej, Dz.U. 2011 nr 75, poz. 401.

determinujące konieczność realizacji postsynchronów. Ryzyko artystyczne wynika z braku potrzebnych dla narracji ujęć, nieprzekonującej i niedopracowanej inscenizacji, braku spójności narracyjnej i emocjonalnej oraz różnic w wizji artystycznej głównych twórców.

Ryzyko finansowe wynika z tego, że najczęściej w budżecie na postprodukcję planowane są tylko niezbędne wydatki, które nierzadko zostają zmniejszane przez konieczność ponoszenia niezaplanowanych kosztów w okresie produkcyjnym, w szczególności w przypadku braku rezerwy finansowej (*contingency* lub *contingency fund*)⁹². W rezultacie okres postprodukcji, wydatki na który nierzadko są trudne do oszacowania, może okazać się wyjątkowo kapitałochłonny w kontekście rozwoju nowych technologii.⁹³ Również ujawniają się błędy z poprzedzających etapów: występują nieprawidłowości w zarządzaniu budżetem, brak zakupionej licencji na utwory muzyczne i materiały archiwalne, niepodpisane umowy. Niebezpieczeństwo na tym etapie kryje się w tym, że im bliżej zakończenia projektu znajdują się twórcy, tym bardziej ograniczona jest możliwość naprawienia sytuacji i ewentualnych błędów:⁹⁴ poszukiwanie dofinansowania jest utrudnione zarówno przez późne terminy, jak i przez inwestorów i koproducentów, którzy już weszli w projekt. Przekroczenia budżetowe można spróbować naprawić tylko cięciem kosztów dla kolejnych zadań, co wpływa, najczęściej negatywnie, na jakość artystyczną; zebranie ponownie aktorów i wracanie do obiektów zdjęciowych w celach ponownej realizacji (tak zwanych „dokrętek”)⁹⁵ jest kłopotliwe.

Powyżej wymienione ryzyka w mniejszym lub większym stopniu ujawniają się na różnych etapach produkcji filmu, są związane między sobą i kształtują końcowy wynik.

2.3 Ryzyko w branży filmowej w kontekście rozwoju zastosowań AI

Historycznie film jest uznawany za przełomową dziedzinę sztuki, ponieważ jest rezultatem ewolucji technologicznej i społecznej. Branża filmowa zmieniała się wraz z rozwojem sposobów tworzenia i rejestrowania obrazu: najpierw było kino nieme i czarno-białe, później dodano dźwięk, a pod koniec XX wieku odbyło się przejście z taśmy filmowej

⁹²Glen, *The Importance of Contingency in Film Budgeting*, West One Entertainment, 14 lipca 2023, <https://westoneentertainment.com/news/the-importance-of-contingency-in-film-budgeting-safeguarding-your-production/> [dostęp: 15 kwietnia 2025].

⁹³J. Stebleva, *How to Break Down a Film Budget by Department*, Filmustage, 3 grudnia 2024, <https://filmustage.com/blog/how-to-break-down-a-film-budget-by-department/> [dostęp: 20 kwietnia 2025].

⁹⁴*A Guide to the Project Management Body of Knowledge and the Standard for Project Management*, wyd. 7, Project Management Institute, Stany Zjednoczone 2021, s. 33.

⁹⁵Pick-up (filmmaking), Wikipedia, [https://en.wikipedia.org/wiki/Pick-up_\(filmmaking\)#:~:text=In%20filmmaking%2C%20a%20pick%20Dup,re%2Dshoot%20or%20additional%20photography.](https://en.wikipedia.org/wiki/Pick-up_(filmmaking)#:~:text=In%20filmmaking%2C%20a%20pick%20Dup,re%2Dshoot%20or%20additional%20photography.) [dostęp: 20 kwietnia 2025].

do technologii cyfrowej.⁹⁶ W tak dynamicznych okolicznościach niezmienną pozostaje chęć twórców i widzów do eksperymentów i nowych doświadczeń, czemu sprzyja aktywne korzystanie z różnych narzędzi sztucznej inteligencji przez artystów i producentów.

Sztuczna inteligencja (AI) jest technologią zdolną do symulacji intelektualnej działalności człowieka. Została opracowana w celu analizy danych i generowania treści w oparciu o podane informacje i wyniki wcześniejszego uczenia. AI może zdobywać wiedzę poprzez uczenie maszynowe w oparciu o ustalone przez człowieka cechy danych wejściowych oraz bardziej zaawansowane uczenie głębokie, pozwalające modelom na samodzielne rozpoznawanie i hierarchizację danych⁹⁷. W rezultacie sztuczna inteligencja generuje teksty, obrazy, efekty dźwiękowe, muzykę, materiały wideo.

W produkcji filmowej technologie AI są coraz aktywniej używane w okresie rozwoju scenariusza i prac przygotowawczych. Różne systemy sztucznej inteligencji mają dostęp do ogromu informacji, dostępnych w internecie, dzięki czemu są w stanie stworzyć scenariusz, który będzie wystarczająco innowacyjny i zgodny z założoną konwencją, co sprzyja przyciąganiu widowni. Zauważono, że AI demonstruje efektywność w pisaniu dialogów,⁹⁸ nieraz wymagających innych, niż autor scenariusza, twórców, oraz wiedzy psychologii fikcyjnego bohatera. Napisanie scenariusza pełnometrażowego dla narzędzi sztucznej inteligencji zajmuje maksymalnie kilka godzin, podczas gdy nawet dla doświadczonego scenarzysty czas idzie na miesiące. Poprzez dostęp do ogromu informacji oraz zdolność do zaawansowanej analizy, systemy AI są w stanie dopasować fabułę do preferencji publiczności, w ten sposób robiąc film bardziej atrakcyjnym, nie wspominając o tym, że dla dużej liczby widzów kreacja z wykorzystaniem technologii AI jest dość egzotycznym zjawiskiem, już tylko tym faktem powodując wzrost chęci obejrzenia materiału.⁹⁹

Przez producentów sztuczna inteligencja jest używana również do analizy powstających scenariuszy pod kątem wpisania się w ramy gatunkowe, aktualne potrzeby społeczeństwa, specyfikę potencjalnej widowni i grup wiekowych oraz jakości utworu jako dzieła artystycznego; jednym z takich narzędzi jest ScriptBook, który potrzebuje na obróbkę scenariusza i generowanie analizy około 6 minut¹⁰⁰. Zazwyczaj intencją takich działań jest

⁹⁶Historia filmu, Wikipedia, https://pl.wikipedia.org/wiki/Historia_filmu [dostęp: 25 kwietnia 2025].

⁹⁷C. Stryker, *What is artificial intelligence (AI)?*, IBM, 9 sierpnia 2024, <https://www.ibm.com/think/topics/artificial-intelligence> [dostęp: 28 kwietnia 2025].

⁹⁸K. Totlani, *The Evolution of Generative AI: Implications for the Media and Film Industry*, „International Journal for Multidisciplinary Research (IJFMR)” 2023, nr 5(5), s. 978.

⁹⁹N. Joomuck, *Exploring AI in Movies: Present, Future, and Implications*, „International Journal of Science and Research (IJSR)” 2024, nr 13(5), s. 1066.

¹⁰⁰*Democratizing storytelling through the art of AI*, ScriptBook, b.d., <https://www.scriptbook.io/#/> [dostęp: 28 kwietnia 2025].

oszacowanie przyszłego sukcesu komercyjnego. Wcześniej opracowano pewne metody podobnych badań twórczych i marketingowych: praktyka script-doctoringu, przeprowadzanie badań ilościowych i jakościowych, prezentowanie materiału i fragmentów utworu fokus-grupom,¹⁰¹ zarówno na etapie opracowania scenariusza, jak i w postprodukcji. Warto zaznaczyć, że narzędzia te są dość czasochłonne i wymagają wydatków, podczas gdy AI wykona analizę szybciej i taniej.

Sztuczna inteligencja jest wykorzystywana również dla przygotowania projektu pod kątem opracowania koncepcji produkcyjnej oraz organizacji procesów. Takie narzędzia, jak RivetAI¹⁰² i Filmustage¹⁰³ samodzielnie przeprowadzają break-down scenariusza (dzielą go na elementy w kontekście twórczych i realizacyjnych aspektów, takich jak scenografia do stworzenia, wymienione obiekty zdjęciowe, liczba potrzebnych statystów, efekty specjalne do wykonania), generują kalendarzowe plany zdjęciowe, a do tego — zarządzają budżetem, uwzględniając finansowanie oraz hierarchię wydatków, jednocześnie dążąc do optymalizacji kosztów i zasobów.

Systemy sztucznej inteligencji są często wykorzystywane do tworzenia koncepcji wizualnych powstającego filmu. Systemy inteligentne są zdolne do opracowania szkiców, a na ich podstawie — generacji przykładowych efektów wizualnych, dopasowania palety kolorów do założeń i przygotowania strategii realizacyjnej, zarówno na planie zdjęciowym, jak i w postprodukcji. Sztuczna inteligencja nie tylko animuje rysunki, ale również samodzielnie tworzy moodboardy, scenorysy, koncepcje oświetleniowe, storyboardy i shotlisty, jednocześnie opracowując charakterystyczne stylistyczne cechy bohatera, a nawet efekty dźwiękowe, jak na przykład, narzędzie AI LTX Studio¹⁰⁴. Jednym z najbardziej znanych modeli AI do kreacji storyboardów jest Ember, dodatek AI do Storyboard Pro, umożliwiający kontrolę jakości przy znacznym powiększeniu obrazu (jak przy opracowywaniu tła czy drobnych detali) i nakładaniu masek do oddzielenia potrzebnych elementów.¹⁰⁵ Warto dodać, że operatorzy od lat korzystali z narzędzi do opracowania kwestii technicznych, takie jak Shot Designer, umożliwiające funkcjonalne opracowania: zintegrowany system ze storyboardem, listą ujęć, planem oświetlenia, umożliwiający

¹⁰¹M. Oktrova, *Effect of focus group opinions on final film making product: Sociological and marketing aspects*, „Salud, Ciencia y Tecnología – Serie de Conferencias” 2024, nr 3, s. 770.

¹⁰²*How AI is Shaping Film Production*, RivetAI, 3 lutego 2024, <https://medium.com/@rivet.ai/how-ai-is-shaping-film-production-47a42bba32da> [dostęp: 28 kwietnia 2025].

¹⁰³*Your Pre-Production Friend Powered by AI*, Filmustage, <https://filmustage.com> [dostęp: 28 kwietnia 2025].

¹⁰⁴*Create Your Own Storyboard with AI*, LTX Studio, <https://ltx.studio/platform/ai-storyboard-generator#:~:text=LTX%20Studio's%20AI%20storyboard%20generator%20is%20a%20set%20of%20tools,entirely%20transforming%20the%20storyboard%20process.> [dostęp: 28 kwietnia 2025].

¹⁰⁵*Toon Boom Ember*, Toon Boom, <https://www.toonboom.com/ember> [dostęp: 28 kwietnia 2025].

przygotowanie dokładnej strategii ustawień kamery oraz projektowanie gotowych szablonów.¹⁰⁶ Jednakże, podczas gdy ten program pomaga w opracowaniu koncepcji o praktycznym zastosowaniu, systemy AI coraz bardziej ingerują w procesy twórcze.

Sztuczna inteligencja wykorzystuje się w okresie postprodukcji i przy kreacji efektów specjalnych. Systemy inteligentne automatyzują pewne działania, które wcześniej wymagały uwagi: na przykład przetwarzanie obrazu, modelowanie 3D oraz inpainting (usunięcie lub dodanie fragmentów uszkodzonego obrazu za pomocą AI).¹⁰⁷ Technologia *deepfake*, z kolei, pozwala na używanie wizerunku aktorów w kadrze bez ich fizycznej obecności na planie zdjęciowym, co znacznie skraca czas pracy na planie dla odtwórców ról, a również wydatki z tym związane.¹⁰⁸

Wykorzystanie cyfrowych efektów specjalnych jest zazwyczaj obciążeniem budżetu w związku z wymaganiami artystycznymi (w zależności od koncepcji, efekty mają być realistyczne lub przeciwnie — fantazyjne) i finansowymi, ponieważ zakładają konieczność aktywnego zaangażowania zarówno podczas realizacji zdjęć, jak i w okresie postprodukcyjnym. Narzędzia AI znacznie upraszczają te zadania, jednocześnie pozwalając na poszerzenie potencjału kreatywnego. W postprodukcji dźwięku sztuczna inteligencja zapewnia możliwość większej kontroli nad jakością materiału, usuwania szumów lub generowania potrzebnych efektów, a w montażu wykonuje i optymalizuje mechaniczne zadania, takie jak transkrypcję dialogów i generowanie napisów, wyznaczenie początku scen i ujęć w materiale roboczym (na przykład, w pierwszej układce), symulacja braku cięć w scenie, dopasowanie kolorystyczne ujęć z różnych dni i lokalizacji, a nawet automatyczną zmianę formatu kadru, co może szczególnie być korzystne przy promocji filmu w różnych mediach, gdzie wymagano dopasowania oryginalnych kadrów do ekranu telefonu. Wymienione możliwości są wbudowane, między innymi, w klasyczny program do montażu — Adobe Premiere Pro.¹⁰⁹

Niemniej, wykorzystywanie sztucznej inteligencji niesie za sobą konkretne ryzyka, jednym z których jest ryzyko prawne. Nie tylko przedstawiciele branży, ale i prawnicy nie

¹⁰⁶Shot Designer, Pro Filmmaker Apps, aktualizacja 5 marca 2025, <https://profilmmakerapps.com/app/shot-designer/> [dostęp: 28 kwietnia 2025].

¹⁰⁷What is inpainting?, Adobe, <https://www.adobe.com/products/photoshop/inpainting.html#:~:text=Inpainting%20refers%20to%20reconstructing%20o%20r%20blend%20seamlessly%20with%20the%20original> [dostęp: 28 kwietnia 2025].

¹⁰⁸N. Merlo, N. Ferdous, S. Sohrawardi, K. Wu, *DeepFakes in The Entertainment Industry*, 19 lutego 2025, <https://blog.defake.app/deepfakes-in-entertainment-industry/#:~:text=Deepfake%20technology%20streamlines%20the%20VFX,a%20fraction%20of%20the%20time> [dostęp: 28 kwietnia 2025].

¹⁰⁹Supercharge your editing workflow with AI. Now with Generative Extend, Adobe, <https://www.adobe.com/products/premiere/ai-video-editing.html> [dostęp: 28 kwietnia 2025].

mają jednoznacznej opinii na temat autorstwa utworów generowanych przez algorytmy AI, a także do kogo w takim razie mają należeć prawa autorskie majątkowe — biorąc pod uwagę to, że sztuczna inteligencja generuje treści na podstawie analizowanych dzieł, co podwyższa wiarygodność zapożyczeń i plagiatu.¹¹⁰

Do ryzyka twórczego można odnieść pewną niedoskonałość produkowanej treści, zwłaszcza w przypadku scenariuszy, które pomimo że mogą być dramaturgicznie poprawne, czasem wywołują wrażenie nienaturalności: konsultacje script doctorów i przerobienia są nieunikane.¹¹¹ Jednocześnie napisanie scenariusza implikuje potrzebę talentu literackiego i doświadczenia życiowego i psychologicznego, co AI nie zawsze może imitować wiarygodnie. Z kolei poleganie we wszystkich kwestiach twórczych, analitycznych i decyzyjnych na AI może skutkować zaburzeniem perspektywy i wizji, co grozi ujednoliceniem treści produkowanych i negatywnym wpływem na zarządzanie produkcją: sztuczna inteligencja halucynuje i popełnia błędy, które mają być wykrywane dzięki czujności osób nadzorujących.

Z kolei najważniejszym zagrożeniem jest destabilizacja rynku pracy w branży filmowej: praktycznie każdy pion realizacyjny przy produkcji może zostać znacznie zmniejszony pod względem liczby zaangażowanych pracowników — narzędzia AI wykonują zadania szybciej i taniej, są dostępne o każdej porze i potrafią wprowadzać natychmiastowe korekty. Implementacja takich technologii również obniża oczekiwania profesjonalne wobec pracowników: faktycznie, systemy potrafią nawet wykonywać zadania samodzielnie i potrzebny jest tylko specjalista do nadzoru i oceny jakości wygenerowanego materiału, a nie koniecznie do poszukiwania artystycznych i realizacyjnych rozwiązań. Powoli można oczekiwać optymalizacji liczby zasobów ludzkich, zaangażowanych w produkcję filmową, która dotyka wszystkich, od realizatorów za kadrem — scenarzystów, montażyстів, do głównych aktorów i statystów.¹¹²

Biorąc pod uwagę dostępne informacje, można przypuszczać, że AI jest narzędziem, sprzyjającym oszczędzaniu środków finansowych i optymalizacji przebiegu produkcji filmowej, ma potencjał do wsparcia w rozwoju coraz bardziej śmiałych artystycznie i realizacyjnie pomysłów, lecz również generuje ryzyka i powoduje wzrost niepewności. Wdrożenie systemów sztucznej inteligencji do branży filmowej niesie w sobie kilka bardzo

¹¹⁰D. Nelson, V. Rosales, *What Filmmakers Should Know about AI Copyright Restrictions*, Filmmaker Magazine, 31 października 2024, <https://filmmakermagazine.com/127770-ai-copyright/> [dostęp: 29 kwietnia 2025].

¹¹¹Z. Liu, *Analysis of the Impact of Artificial Intelligence on the Media and Film Industries*, „Lecture Notes in Education Psychology and Public Media” 2024, nr 35(1), s. 220.

¹¹²N. Stares, *AI in Filmmaking: Challenges, Opportunities, and the Human Touch*, CELTX blog, 16 stycznia 2025, <https://blog.celtx.com/ai-in-filmmaking/> [dostęp: 29 kwietnia 2025].

istotnych zagrożeń zarówno dla strony artystycznej, jak i dla przebiegu pracy, etyki profesjonalnej i twórczej oraz poziomu konkurencyjności dzieła na rynku.

Zbiory Biblioteki PWSFTviT w Łodzi

Rozdział III Modelowe rozwiązanie w zakresie zarządzania ryzykiem w branży filmowej w świetle analizy wyników badania jakościowego

3.1 Metodyka badania własnego o charakterze jakościowym

W dążeniu do osiągnięcia głównego celu badania własnego — rozpoznania i analizy dobrych rozwiązań w zakresie zarządzania ryzykiem w produkcji filmowej, były realizowane następne zadania badawcze: przeprowadzenie wywiadów eksperckich, kategoryzacja i interpretacja odpowiedzi, uporządkowanie materiału logicznie i tematycznie, wyodrębnienie zbieżnych praktyk i opinii.

W badaniu zmierzano do określenia nie tylko rodzajów ryzyka, występujących na różnych etapach produkcji filmowej, ale również i strategii ich zarządzania — czy to w zapobieganiu ich [ryzyk] pojawianiu się, jak i minimalizowania skutków. Założeniem badania była analiza i identyfikacja praktyk zawodowych i zarządczych, skierowanych na ograniczanie przejawów i wpływu ryzyka na produkcję filmu oraz rezultat końcowy.

Metodą badania własnego o charakterze jakościowym były przeprowadzone wywiady eksperckie — metoda poznawcza, opierająca się na zbieraniu wiedzy od osób, które są uznawani za specjalistów w określonej branży.¹¹³ Wywiad miał charakter częściowo ustrukturyzowany i zmierzał do uzyskania odpowiedzi na interesujące pytania, zbierania niuansów i prowadzenia pogłębionej i refleksyjnej dyskusji, opierając się zarówno na teoretycznej wiedzy, jak i na własnym doświadczeniu respondentów.¹¹⁴ Wdrożenie przedstawionej metody pozwoliło na optymalne i sprawne zebranie odpowiedzi, pogłębionych wnikliwą i dogłębną interpretacją, wzmocnioną reputacją zawodową.¹¹⁵

Wybór metody wynikał z kilku charakterystycznych cech produkcji filmowej: wysoki stopień nieprzewidywalności, złożoność procesów organizacyjnych, wyjątkowość każdego filmu i brak możliwości pełnego ustandaryzowania procesów i praktyk. Badanie pozwoliło na rozpatrywanie przedmiotu w całości, a również w kontekście subiektywnych doświadczeń i technik ekspertów¹¹⁶. Takie podejście umożliwiło elastyczne prowadzenie rozmowy i stworzyło warunki do pogłębiania konkretnych aspektów, sprzyjało analizie narracji oraz zapoznawaniu się z wariantywnością interpretacji w jednym kontekście (współczesna branża filmowa).

¹¹³J.R. Stempień, W.A. Rostocki, *Wywiady eksperckie i wywiady delfickie w socjologii – możliwości i konsekwencje wykorzystania. Przykłady doświadczeń badawczych*, „Przegląd Socjologiczny” 2013, nr 1 (62), s. 90.

¹¹⁴*Interviewing Experts*, red. A. Bogner, B. Littig i W. Menz, Palgrave Macmillan, Basingstoke 2009, s. 17.

¹¹⁵S. Döringer, ‘The problem-centred expert interview’. *Combining qualitative interviewing approaches for investigating implicit expert knowledge*, „International Journal of Social Research Methodology” 2020, nr 24 (3), s. 267.

¹¹⁶U. Flick, *An Introduction to Qualitative Research*, wyd. 5, SAGE Publications, Londyn 2014, s. 15.

Do selekcji uczestników badania wykorzystano dobór celowy; kwalifikując uczestników, którzy dysponują bogatym doświadczeniem i wiedzą, kluczowymi dla przeprowadzenia badania, określenia sytuacji w branży, poszukiwania rozwiązań były określone następujące kryteria:

- doświadczenie pracy i działalności w produkcji filmowej minimum 7 lat;
- pełnienie funkcji kierownictwa produkcji filmu oraz producencką przynajmniej w jednym ukończonym projekcie - filmie fabularnym pełnometrażowym lub serialu fabularnym z ostatnich 7 lat.

Wymienione kryteria mają szczególne znaczenie, ponieważ rezultaty badania będą wartościowe tylko w tym wypadku, gdy będzie pewność co do posiadania istotnej wiedzy na temat zarządzania w branży filmowej u respondentów.

Wybierając respondentów, wykluczone zostały osoby, które nie pełniły kluczowych funkcji w pionie produkcyjnym przy zarządzaniu produkcją filmu oraz osób, które miały wyłącznie teoretyczną wiedzę, dotyczącą zarządzania produkcją filmową. Były przeprowadzone trzy wywiady z trzema osobami, każda z których na pewnym etapie swojej drogi zawodowej pełniła rolę kierownika produkcji lub producenta i legitymowała się doświadczeniem w produkcji filmów lub seriali fabularnych produkcji państwowych, niezależnych, koprodukcji międzynarodowych, telewizji. Średni staż doświadczenia zawodowego — 32 lata. Podczas poszukiwania respondentów był zauważony dobór kuli śnieżnej:¹¹⁷ część osób wybranych i niewybranych rekomendowała swoich kolegów z branży, co pomogło w dotarciu do wyjątkowo cennych i wykwalifikowanych zawodowców. W tabeli 2 przedstawiono profile respondentów.

Uwzględniając powyższe kryteria, do uczestnictwa w wywiadach zaproszono następujących przedstawicieli branży: producentka wykonawcza i liniowa, członkini zespołu Opus Film, Aleksandra Skraba (producentka liniowa filmu *Święto ognia* (2023), seriali fabularnych *Idź przodem, bracie* (2024) i *Królowa* (2022)), producent wykonawczy i wykładowca Wydziału Organizacji Sztuki Filmowej PWSFTVIT im. Leona Schillera w Łodzi, Janusz Wąchała (nadzór produkcyjny serialu fabularnego *Gra z cieniem* (2024), producent filmu *Pokot* (2017), wykonanie nadzoru produkcyjnego nad filmem *Lęk* (2023)), producent realizujący, kierownik produkcji i wykładowca Wydziału Organizacji Sztuki Filmowej PWSFTVIT im. Leona Schillera w Łodzi, Jacek Gaczkowski (producent realizujący (Polska) serialu fabularnego *Oderbruch* (2023), kierownictwo produkcji

¹¹⁷E. Babbie, *The Practice of Social Research*, wyd. 13, Wadsworth Cengage Learning, Kanada 2013, s. 185.

(Polska) film fabularnego *Verliebt in Masuren* (2018), okazanie usług produkcyjnych dla serialu fabularnego *Sloborn* (2020-2024)). W tabeli 2 przedstawiono profile respondentów.

Tab. 2 Profile respondentów badania własnego o charakterze jakościowym

Kod Respondenta	Imię i nazwisko Respondenta	Staż pracy w branży (lata)	Funkcja zawodowa	Rodzaje projektów
Respondent 1	Aleksandra Skraba	15	Producent Producent liniowy Kierownictwo produkcji	Filmy i seriale fabularne
Respondent 2	Janusz Wąchała	42	Producent Producent wykonawczy Koproducent Kierownictwo produkcji	Filmy i seriale fabularne oraz telewizyjne
Respondent 3	Jacek Gaczkowski	38	Producent Producent realizujący Kierownictwo produkcji	Filmy i seriale fabularne oraz telewizyjne

Źródło: opracowanie własne.

Termin realizacji badania: luty-marzec 2025 roku. Do prowadzenia wywiadu była przygotowana lista, składająca się z siedmiu otwartych pytań, mających na celu zbadać implementację zagadnień teoretycznych na działania praktyczne w ramach przedmiotu badania — zarządzania ryzykiem w produkcji filmowej. Lista wywiadu zawierała następujące pytania:

- Jakie ryzyka występują w produkcji filmowej?
- Jak i na których etapach produkcji te ryzyka się ujawniają?
- Co może ograniczać te ryzyka?
- Jakie strategie są wykorzystywane do zarządzania ryzykiem?
- Jakie znaczenie ma sztuczna inteligencja w zarządzaniu ryzykiem?
- Czy tworzy nowe rodzaje ryzyka?
- Jakie ryzyka osobiście Pani postrzega jako najważniejsze i najbardziej zagrażające w produkcji filmowej?

Pytania poruszały zagadnienia związane z ujawnianiem ryzyk na różnych etapach produkcji filmowej, strategiami i praktykami w zarządzaniu ryzykiem, istotnym obecnie tematem wdrażania sztucznej inteligencji w działania kreatywne i organizacyjne. Pytania

wprost nie odnosiły się do zagadnień teoretycznych, lecz miały na celu wywołać naturalną chęć podzielenia się doświadczeniem profesjonalnym. Dwa z trzech wywiadów były przeprowadzone online, a jeden — na terenie PWSFTVIT w Łodzi; średni czas trwania rozmowy wynosił 46 minut. Wszystkie wywiady były prowadzone w języku polskim.

Ważną zasadą przy przygotowaniu oraz prowadzeniu wywiadów było przestrzeganie etyki badawczej: każdy z respondentów został odpowiednio poinformowany o celach przeprowadzenia wywiadów, aby samodzielnie podjąć decyzję o uczestniczeniu w badaniu i wyrazić zgodę na prowadzenie wywiadu, rejestrację odpowiedzi i używanie ich na potrzeby analizy i jako podstawy empirycznej w opisywaniu strategii zarządczych.¹¹⁸ Podjęto próby prowadzenia badań w sposób komfortowy dla respondentów: rozmowa toczyła się na podstawie pytań, ale zawsze była możliwość zagłębić się w najbardziej interesujące aspekty zarządzania ryzykiem oraz zachęcano do odwoływania się do własnego doświadczenia i przemyśleń.

Przy interpretacji odpowiedzi używano tematycznej analizy treści, polegającej na generowaniu kodów, ich grupowaniu, identyfikowaniu strategii i praktyk zarządczych na podstawie odpowiedzi.¹¹⁹ Wygenerowano 26 kodów, które są przedstawione w tabeli 3.

Tab. 3 Kody tematyczne wygenerowane podczas analizy treści

Pytanie	Temat	Kod	Opis
Jakie ryzyka występują w produkcji filmowej?	Ryzyka w produkcji filmowej	Ryzyko produkcyjne	Trudności z kończeniem produkcji w terminie i ramach budżetu, spowodowane również błędami organizacyjnymi
		Ryzyko finansowe	Brak pełnego zabezpieczenia produkcji kosztami; przekroczenia budżetowe
		Ryzyko kreatywne (twórcze)	Konflikt walorów artystycznych z ograniczeniami produkcyjnymi; film nie odpowiada oczekiwaniom widzów
		Ryzyko prawne	Ryzyko niewłaściwie podpisanych umów z twórcami lub przekazania praw

¹¹⁸M. Hennink, I. Hutter, A. Bailey, *Qualitative Research Methods*, wyd. 2, SAGE Publications, Londyn 2020, s. 75.

¹¹⁹L.S. Nowell, J.M. Norris, D.E. White, N.J. Moules, *Thematic Analysis: Striving to Meet the Trustworthiness Criteria*, „International Journal of Qualitative Methods” 2017, nr 1 (16), s. 4.

		Ryzyko operacyjne	Ryzyko pogodowe; logistyczne i transportowe problemy; możliwość utraty zasobów - w tym kradzież; uszkodzenie obiektów zdjęciowych
		Ludzkie	Ryzyko zarządzania zasobami ludzkimi; ryzyko zdrowotne - niepojawianie się kluczowych osób na planie
Jak i na których etapach produkcji te ryzyka się ujawniają?	Ujawnianie ryzyk na różnych etapach produkcji	Okres rozwoju scenariusza i preprodukcji	Ryzyko prawne (trudności prawne zakłócają zdobycie środków finansowych); Ryzyko organizacyjne: zły wybór strategii produkcyjnej i niepełne przygotowanie i opracowanie kosztorysu i harmonogramu produkcji
		Okres zdjęciowy	Ryzyko operacyjne i organizacyjne: opóźnienia, nadgodziny, wypadki i uszkodzenia techniki i zasobów realizacyjnych, zjawiska pogodowe; Ryzyko ludzkie: choroby, wypadki, brak głównych twórców i konflikty na planie; Ryzyko technologiczne: utrata materiału zdjęciowego
		Okres postprodukcji	Ryzyko technologiczne: zła jakość materiału zdjęciowego Ryzyko finansowe: mniejsza ilość środków na postprodukcję
		Okres dystrybucji	Ryzyko prawne (powstrzymywanie dystrybucji przez rozprawy sądowe); Artystyczne: negatywny odbiór filmu przez widzów
Co może ograniczać te ryzyka?	Ograniczenia ryzyk	Planowanie produkcyjne i organizacyjne	Opracowanie i dopasowanie koncepcji produkcyjnej; zakładanie rezerw budżetowych i harmonogramowych;

		Zarządzanie zasobami ludzkimi	Kwalifikacja dobrych specjalistów z wcześniejszym sprawdzeniem umiejętności (certyfikaty)
		Zabezpieczenie przestrzegania przepisów BHP i higieny pracy	Opracowanie planów zabezpieczeń BHP; planów do scen kaskaderskich i z efektami pirotechnicznymi
		Ubezpieczenie technologiczne	Przestrzeganie metod robienia backupów; rezerwowe opcje; przegląd surowych materiałów
		Ubezpieczenia	Wypuk specjalistycznych ubezpieczeń
		Opracowanie i precyzowanie	Tworzenie storyboardów i scenopisów
Jakie strategie są wykorzystywane do zarządzania ryzykiem?	Strategie zarządzania ryzykiem	Akceptacja	Ryzyko jest elementem wpisanym w branżę i produkcję filmową
		Redukcja	Minimalizowanie ryzyka poprzez szczegółowe planowanie i przygotowanie
		Przeniesienie	Delegowanie odpowiedzialności
		Unikanie	Deselekcja potencjalnie niebezpiecznych procedur, działań i zasobów
Jakie znaczenie ma sztuczna inteligencja w zarządzaniu ryzykiem i czy tworzy nowe rodzaje ryzyka?	Sztuczna inteligencja jako ryzyko oraz narzędzie do zarządzania im	Nowe narzędzie, skutek rozwoju technologicznego	Napisanie i script-doctoring scenariuszy; część integralna programów operacyjnych i montażowych; Brak specjalistycznego narzędzia AI do zarządzania ryzykiem w branży filmowej w Polsce
		Postrzeganie emocjonalne	Rozszerzenie możliwości, a nie zagrożenie dla pionu produkcyjnego
		Ryzyko	Brak regulacji prawnych; utrata danych mimo wysokich kosztów zbierania
Jakie ryzyka oświadcza Pani	Osobiste refleksje respondenta	Ryzyko ludzkie i produkcyjne	Respondent 1

postrzega jako najważniejsze i najbardziej zagrażające w produkcji filmowej?		Ryzyko produkcyjne	Respondent 2
		Ryzyko finansowe i produkcyjne	Respondent 3

Źródło: opracowano na podstawie wypowiedzi respondentów badania własnego o charakterze jakościowym.

Analizę odpowiedzi przeprowadzono samodzielnie, bez używania specjalistycznego oprogramowania, co pozwoliło bezpośrednio odnosić się do danych i je interpretować.

Na badanie mogły wpłynąć poniższe ograniczenia:

- Liczba respondentów — niewielka próba, uzasadniona charakterem badania jakościowego, polegającym na analizie danych i materiału do interpretacji od specjalistów z branży; nie pozwala jednak na uogólnienie rezultatów na całą branżę filmową.
- Subiektywność danych i analizy — wypowiedzi oraz ich analiza są narażone na osobiste ujęcie, co jest wzmocnione poprzez specyfikę branży, w której każda produkcja jest unikalna, a zarządzanie często opiera się na podjęciu decyzji intuicyjnie.
- Uwarunkowanie kontekstu — w wywiadzie brali udział przedstawiciele branży filmowej w Polsce, co praktycznie zmniejsza zdolność do generalizacji otrzymanych danych na poziom międzynarodowy.
- Jednostronność narracji badawczej — uzyskane informacje od respondentów nie podlegają weryfikacji z powodu braku dostępu do danych wewnętrznych firm producenckich lub dokumentacji konkretnych projektów.
- Brak reprezentatywności przedstawicieli sektora filmowego — do wywiadów zostali zaproszeni tylko przedstawiciele pionu produkcyjnego: kierownicy produkcji, producenci wykonawcze i liniowe, podczas gdy przez dużą różnorodność zadań twórczych, na przebieg i rezultat końcowy wpływa znacznie większa liczba osób. Z drugiej strony, mianowicie przedstawiciele produkcji posiadają wiedzę i odpowiedzialność zarządczą, podejmują główne decyzje strategiczne i określają plan działań, a znaczy są w pełni kompetentni do analizy i refleksji zarządzania ryzykiem przy powstawaniu filmu.

Podczas analizy uwzględniono wszystkie wymienione ograniczenia, jednak uważam, że są one uzasadnione wybraną dla badania metodą oraz specyfiką branży filmowej.

3.2 Sposoby ograniczania ryzyka w branży filmowej

W oparciu o przeprowadzone badanie własne o charakterze jakościowym, w formie wywiadów z ekspertami, zidentyfikowano działania zapobiegające dla branży filmowej, które mają na celu ograniczać ryzyko. Postawiono za cel opisać i logicznie przedstawić uzyskane praktyki w kontekście tradycyjnego przebiegu realizacji projektu filmowego. Wspomniane działania w tej czy innej formie były przytoczone przez każdego z respondentów, co wskazuje na efektywność oraz powszechne używanie technik i praktyk produkcyjnych w branży filmowej, wykonanie których teoretycznie może doprowadzić każdy unikalny projekt do mniej lub więcej skutecznej realizacji. Działania i mechanizmy zapobiegawcze, które przedstawiam poniżej, koncentrują się na opracowaniu środków prewencyjnych, usunięciu zagrożeń, implementacji organizacyjnych i technicznych procedur w celu minimalizacji ujawnień ryzyka podczas różnych faz cyklu produkcji filmowej.

Respondent 1 uważa, że istotne jest od samego początku dopasować koncepcję produkcyjną do budżetu realizacji projektu. Błędem jest kręcenie filmu komercyjnego, który charakteryzuje się znacznym nakładem finansowym na produkcję i reklamę, w ramach budżetu i finansowania filmów niezależnych,¹²⁰ lub rozpoczynać produkcję filmu ze znanymi twórcami i aktorami-”gwiazdami”, potrzebującymi wielkich wydatków¹²¹ w ramach filmu średnio- i małobudżetowego. Ściśle jest to związane z potrzebą racjonalizacji i dostosowania scenariusza do warunków operacyjnych, możliwości i środków finansowych, dyspozycyjnych do danego projektu. W rozumieniu Respondenta 1, ważniejszą z takich czynności, która czasem pokrywa okres rozwoju scenariusza i preprodukcji, jest dopasowanie go [scenariusza] do budżetu produkcji — kluczowe jest uwzględnić wszystko, a szczególnie najbardziej trudne elementy opowiadania filmowego, takie jak zdjęcia plenerowe, realizacje w trudnych lokalizacjach i warunkach, sceny masowe, sceny z efektami specjalnymi, kaskaderskimi i pirotechnicznymi.

Zdaniem Respondenta 2, zachowywanie harmonii i spójności na poziomie “scenariusz-kosztorys-plan finansowania” często potrzebuje modyfikowania wybranego modelu organizacyjnego i biznesowego w taki sposób, by zostawała możliwość odpowiadać na pojawiające się zagrożenia, zmiany we współpracy z podmiotami finansującymi,

¹²⁰I. Vitkauskaitė, *Types of Film Production Business Models and Their Interrelationship*, „Information & Media” 2020, nr 89, s. 44-46.

¹²¹*The Movie Business Book*, red. J.E. Squire, Routledge, Nowy Jork 2017, s. 106.

zewnętrzne, perturbacje rynkowe i inne okoliczności, takie jak pandemia covid-19¹²² czy strajki aktorów (Screen Actors Guild) i artystów performatywnych (Screen Actors Guild–American Federation of Television and Radio Artists)¹²³.

Respondenci 1 i 2 uważają za skuteczną metodę ograniczania ryzyka opracowanie kosztorysu i planu kalendarzowego produkcji, zakładając rezerwy (*contingency*). Plany kalendarzowe mogą zawierać rezerwę w formie przypisanych zapasowych dni na cały okres zdjęciowy lub jako przypisanie dodatkowego czasu na trudne realizacyjnie sceny.¹²⁴ Takie podejście służy efektywnemu ograniczeniu ryzyka niedotrzymania terminu realizacyjnego i podnosi rzetelność wyrobienia zaplanowanego materiału. *Contingency* w kosztorysie stanowi procent od kosztów produkcji i pełni funkcję zabezpieczającą, pozwalając kontynuować zdjęcia w przypadku powstawania nieoczekiwanych kosztów różnego pochodzenia¹²⁵ — czy to jako rezultat korekcji wizji artystycznej, która potrzebuje nowych lub dodatkowych zasobów, czy jako reakcja na niewłaściwe wydatki.

Bezpieczeństwo i higienę pracy w produkcji filmowej obejmują kwestie i przepisy,¹²⁶ dotyczące zapewnienia bezpiecznych i komfortowych warunków pracownikom, przede wszystkim, w okresie zdjęciowym. Do każdego projektu powinien być przygotowany plan zabezpieczeń BHP, z którym każdy z członków ekipy powinien zostać zapoznany. Respondent 3 podkreśla ważność opracowania planów zabezpieczeń do scen kaskaderskich i pirotechnicznych z dużym wyprzedzeniem, nie tylko ze względu na długotrwałe przygotowania dla osiągnięcia celów inscenizacyjnych, lecz z powodu ich wyjątkowego niebezpieczeństwa i zagrożenia życia pracowników, jak pokazuje przykład filmu „Expendables 2”, gdzie na planie zdjęciowym jeden kaskader zmarł, a drugi był poważnie zraniony podczas kręcenia sceny eksplozji.¹²⁷ Fizyczne bezpieczeństwo członków ekipy jest również podtrzymywane poprzez konieczne zabronienie używania alkoholu oraz środków psychoaktywnych na planie i wcześniejszą weryfikacją posiadania aktualnych uprawnień i certyfikatów, takich jak badania lekarskie, certyfikaty do pracy na wysokości, upoważnienia do pracy i nadzoru za urządzeniami elektroenergetycznymi, prawa jazdy. Dobłą procedurą

¹²²M. Fowler, *Coronavirus Movie Delays: Every Film and Show Affected by COVID-19*, IGN, 6 listopada 2020, <https://www.ign.com/articles/coronavirus-movie-delays-release-date-change-tv-show> [dostęp: 22 kwietnia 2025].

¹²³B. Arnold, *Movies, TV Shows, and Productions Affected by the SAG-AFTRA Strike*, Vulture, aktualizacja 10 listopada 2025, <https://www.vulture.com/article/sag-strike-movies-tv-shows-paused.html> [dostęp: 22 kwietnia 2025].

¹²⁴E.L. Honthaner, *The Complete Film Production Handbook*, wyd. 4, Focal Press (Elsevier), Burlington–Oxford 2010, s. 85.

¹²⁵K. Goldberg, *Feature Film Budgeting. A Step-by-Step Manual*, Bloomsbury Academic, Nowy Jork 2024, s. 208.

¹²⁶Rozporządzenie Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego z dnia 15 marca 2011 r. w sprawie bezpieczeństwa i higieny pracy przy produkcji filmowej, Dz.U. 2011 nr 75, poz. 401.

¹²⁷*Expendables 2 stuntman dies on set*, BBC, 28 października 2011, <https://www.bbc.com/news/entertainment-arts-15499964> [dostęp: 22 kwietnia 2025].

jest inicjowanie doboru członków ekipy przez już zatwierdzonych pionem produkcyjnym twórców i pracowników — praca ze znajomymi, sprawdzonymi i doświadczonymi członkami zespołu przebiega skutecznie, płynnie i spokojnie za pomocą skracania czasochłonnego okresu osławiania.

Klasycznym podejściem systemowym, które wspiera działania prewencyjne, jest zakup ubezpieczeń, chroniących przed przewidywalnymi i nieprzewidywalnymi incydentami. Jak zauważa Respondent 2: „Rynek ubezpieczeń, dedykowanych do filmu, w Polsce się rozwinął”, zatem istnieje wiele rodzajów ubezpieczeń dedykowanych i opracowanych specjalnie do celów realizacji filmowej. Respondenci wymienili najbardziej popularne ubezpieczenia: ekipy od wypadków; sprzętu kamerowego i oświetleniowego od awarii; od nieobecności głównych twórców i aktorów na planie; od warunków pogodowych; odpowiedzialności cywilnej (od roszczeń osób trzecich); lokacji i obiektów od uszkodzenia; scenografii i rekwizytów od zniszczenia lub kradzieży; wszystkich środków transportowych od wypadków; scen z efektami kaskaderskimi i pirotechnicznymi.

Wyodrębnia się ubezpieczenie completion bond,¹²⁸ gwarantujące ukończenie produkcji w terminie i budżecie. Taka opcja jest rzadko spotykana w Polsce i relatywnie kosztowna (wynosi 3% budżetu podstawowego, nie licząc kosztów ubezpieczeń, podatków), niemniej warta wykupienia, ponieważ praktycznie jest środkiem prewencyjnym przed ryzykiem produkcyjnym. To ubezpieczenie ma swoje korzyści i ograniczenia, bo z jednej strony gwarantuje zakończenie projektu, a z drugiej — w najgorszych wypadkach, skutkuje utratą pełnej kontroli nad produkcyjną stroną, co w efekcie wiąże się również z ograniczeniami artystycznymi. W praktyce to wygląda tak: w sytuacji kryzysowej ubezpieczyciel deleguje swojego przedstawiciela, który ma wziąć na siebie funkcję zarządzania wydatkami i harmonogramem zdjęciowym w celu obniżania kosztów i eliminacji przerw w procesie zdjęciowym, w ten sposób osiagając realizacji wszystkich zaplanowanych scen.

Do zabezpieczenia technicznego materiałów zdjęciowych służy metoda „3-2-1”: trzy kopie nagrania na różnych nośnikach (w chmurze, na dysku twardym i na komputerze) na dwóch różnych urządzeniach (zewnętrzny dysk twardy i sam komputer) i umieszczenie jednej z kopii poza siedzibą lub biurem produkcyjnym.¹²⁹ Na wypadek awarii sprzętu/kamery warto zabezpieczyć się poprzez zapasowy wynajem, zlokalizowany blisko

¹²⁸K. Goldberg, *Feature Film Budgeting. A Step-by-Step Manual*, Bloomsbury Academic, Nowy Jork 2024, s. 209.

¹²⁹Y. Pusin, *The 3-2-1 Backup Strategy*, Backblaze, 23 maja 2024, <https://www.backblaze.com/blog/the-3-2-1-backup-strategy/> [data dostępu: 22 kwietnia 2025].

od obiektu zdjęciowego, który udostępni analogiczne zasoby techniczne, co również nie będzie prowadzić do mocnych opóźnień w realizacji zdjęć. Ryzyko techniczne także można ograniczać ścisłym nadzorem nad sumiennym przygotowaniem dailiesów (surowych, jeszcze nie edytowanych materiałów z każdego dnia zdjęciowego)¹³⁰ do przekazania montażyście, co pozwala nie tylko zacząć robić pierwszą układkę materiału już w okresie zdjęciowym, ale również sprawdzić nagrania pod kątem jakościowym i artystycznym.

Ryzyko artystyczne ogranicza się za pomocą tworzenia storyboardów i scenopisów, które służą jako narzędzie techniczne (skracając czas przygotowania i realizacji sceny) oraz kreatywne (pomagając doprecyzować koncepcję twórczą).

Sztuczna inteligencja, aktywnie opracowywana na potrzeby produkcji filmowej, również może być wykorzystana w ograniczaniu ryzyka. Jak zauważa Respondent 1, sztuczna inteligencja nie przejmie branży audiowizualnej, tylko stanie nowym narzędziem, wspierającym twórców i produkcję. Systemy AI obecnie są prawie we wszystkich programach do tworzenia, uporządkowania i zarządzania obiegiem dokumentacji produkcyjnej (Microsoft Copilot w pakiecie Microsoft Office)¹³¹ oraz są zintegrowane z programami do postprodukcji (Adobe Premiere Pro)¹³². Wśród respondentów pojawiła się opinia, że sztuczna inteligencja generuje ryzyko, na przykład prawne, ale również ubezpiecza projekt, uczestnicząc w analizie koncepcji twórczej i oszczędzając wydatki, wykonując zadania szybciej.

Przedstawione zagadnienia posiadają głównie praktyczne zapobiegające znaczenie, ale w pełni wpisują się w szerszy kontekst strategiczny zarządzania produkcją filmową.

3.3 Dobre praktyki zarządzania ryzykiem w branży filmowej

Metody i praktyki zarządzania ryzykiem są kluczowymi elementami podejścia strategicznego i procesowego, ponieważ skupiają się na kulturze zarządzania ryzykiem, planowaniu, kontroli, podziale odpowiedzialności, opracowaniu metodologii w celach identyfikacji, oceny i zmniejszania możliwych zagrożeń. Istotne znaczenie we wdrażaniu praktyk w proces realizacji projektu odgrywa postawa producentów i kierowników produkcji wobec ryzyka, determinująca nie tylko, co jest uważane za ryzyko w każdej

¹³⁰What are Dailies in Film, Assemble, <https://www.onassemble.com/blog/what-are-dailies-in-film> [dostęp: 28 kwietnia 2025].

¹³¹Y. Mehdi, *Microsoft Copilot - twoje codzienne wsparcie AI*, 21 września 2023, <https://news.microsoft.com/pl-pl/features/microsoft-copilot-twoje-codzienne-wsparcie-ai/> [dostęp: 25 kwietnia 2025].

¹³²P. Saccone, *Introducing new AI-powered features and workflow enhancements in Premiere Pro and After Effects 25.2*, 4 lutego 2025, <https://blog.adobe.com/en/publish/2025/04/02/introducing-new-ai-powered-features-workflow-enhancements-premiere-pro-after-effects> [dostęp: 25 kwietnia 2025].

konkretnej produkcji, ale również, jak ono będzie postrzegane, analizowane i jakie działania będą podejmowane w celu minimalizacji jego przejawów.

David Hillson określa kilka postaw wobec ryzyka: awersję (praktyczne podejście, mające na celu otrzymanie pewnych i bezpiecznych wyników przy niskiej akceptacji niepewności), neutralność (przy podejmowaniu decyzji strategicznych ryzyko nie jest uwzględniane, lecz możliwa korzyść w przyszłości), tolerancja (skłonność do reaktywnego działania, sytuacje zagrażające nie są dostrzegane jako niekomfortowe), skłonność (preferowanie podjęcia ryzyka w oczekiwaniu na wielki sukces, niedoszacowanie zagrożeń).¹³³

Branża filmowa jest ogólnie uznawana jako branża o podwyższonym ryzyku z powodów nieprzewidywalności zysków; sukces filmu u widowni często ma charakter losowy i nie zawsze zależy od wpłaconych w produkcję inwestycji, a przedstawiciele branży często są skłonni do podejmowania działań ryzykownych, jak zauważa Respondent 2: „Jedną z podstawowych motywacji produkcji filmowych jest to, że oczekuje się, że powstanie coś, co będzie bardzo dobrze przyjęte i ważne, więc to może też wpływać na podejmowanie większego ryzyka, a również na podejmowanie zbyt dużego ryzyka”. Niemniej jednak, jest ogólnie odznaczana ważność opracowania lub wyboru strategii zarządczych, które wpływają nie tylko na udoskonalenie struktury organizacyjnej, ale również oddziałują na świadomość zespołu i racjonalizację procesu decyzyjnego.

Paul Hopkin i Clive Thompson wyodrębniają cztery główne strategie zarządzania ryzykiem, które w dużej mierze nakładają się i odzwierciedlają postawy wobec ryzyka: tolerowanie (akceptacja ryzyka i jego przejawów), ograniczanie (działania wobec zmniejszania prawdopodobieństwa ujawnienia i konsekwencji ryzyka), przeniesienie (dzielenie się odpowiedzialnością), eliminacja ryzyka (usunięcie przyczyn ryzyka).¹³⁴ W produkcji filmowej warto dążyć do elastyczności i adaptacyjności wobec zmieniających się warunków; postawa i strategie są dobierane i mogą ewentualnie przekształcić się w habituację, ale przy określonych okolicznościach mogą być odrzucone i zmienione.¹³⁵

Respondent 3 zwraca uwagę na to, że zarządzanie ryzykiem nie może być zdeteminowane działaniami tylko na jednym etapie procesu realizacyjnego, ponieważ ryzyka są związane ze sobą, często mają ogólne źródła, a ich konsekwencje interferują od razu w kilka obszarów organizacyjnych, głównie z tego powodu, że w produkcji filmowej

¹³³D. Hillson, *Managing Risk in Projects*, Routledge, Nowy Jork 2016, s. 56.

¹³⁴P. Hopkin, *Fundamentals of Risk Management. Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management*, wyd. 4, Kogan Page, Londyn–Nowy Jork–Nowe Delhi 2017, s. 54.

¹³⁵D. Hillson, *Managing Risk in Projects*, Routledge, Nowy Jork 2016, s. 77.

„Wszystkie elementy (finansowe, produkcyjne, kreatywne) się przenikają: nie można traktować, na przykład, spraw finansowych w oderwaniu od reszty”.

Decydującą fazą w planowaniu strategii zarządczej jest etap przygotowawczy (preprodukcja, okres prac przygotowawczych). Ogólną tezę wszystkich respondentów była niezbędność szczegółowego, przemyślanego i dobrej jakości planowania kolejnych etapów produkcji, a również sporządzenie harmonogramu produkcji w okresie przygotowawczym: koniecznym jest postrzeganie tego okresu ze świadomością, że brak opracowanej strategii i podjęcia twórczych i technicznych decyzji będzie ujawniony na kolejnych etapach, a ryzyko tymczasem będzie wzrastać i grozić materializacją.

Respondent 1 zauważa: „To, co nie przygotowuje się w okresie przygotowawczym, trzeba będzie robić potem w okresie zdjęciowym”, a wtedy pojawia się sytuacja pokrywania się zadań i zamieszania celów realizacyjnych poszczególnych etapów projektu, co znacznie utrudnia nie tylko przebieg pracy całej ekipy, w szczególności pionu produkcyjnego, ale wpływa jako mocny ciężar psychologiczny. Mianowicie na okres przygotowawczy przypada najwięcej czasu i środków dla identyfikacji i analizy ryzyka. Dobre przygotowanie i zaplanowanie zdjęć znacznie obniżają ryzyko opóźnień, przerw w realizacji oraz ułatwiają często nieuniknione przesunięcia w harmonogramie.

Kalendarzowy plan zdjęć także powinien powstać w okresie preprodukcji, ale nawet w fazie zdjęciowej podlega modyfikacji poprzez to, że zawiera w sobie dużą ilość informacji, zadań oraz uwzględnia mnóstwo czynników: terminy dostępności lokacji i aktorów, logistyczne rozwiązania i gotowość scenografii, warunki pogodowe, porę dnia i roku, kolejność scen (biorąc pod uwagę, że nie udaje się zazwyczaj realizować scenę po scenie jak to jest w scenariuszu, ponieważ to skutkuje zakłóceniem w korzystaniu z obiektów zdjęciowych, do tego jeszcze nie przekłada się na optymalizację całkowitego kosztu filmu)¹³⁶. Nieracjonalne przygotowanie takiego planu i pominięcie wymienionych kwestii grozi utratą i niemożliwością powrotu do obiektu zdjęciowego, który może być niedostępny lub nieodpowiadający artystycznym wymaganiom; utratą aktorów; nadgodzinami, opóźnieniem i przerwaniem zdjęć, a znaczy powodować i finansowe straty również.

Warto zauważyć, że realizacja ustalonych w harmonogramie zdjęć zakłada niezbędność stałego nadzoru i korekcji: świadoma kontrola i akceptacja zrealizowanych zadań pomoże uniknąć nieporozumień i rozbieżności przy wykonywaniu kolejnych. Respondent 3 wskazuje, że nad takim częstym monitorowaniem i analizą wykonalności

¹³⁶X. Long, J. Zhao, *Scheduling Problem of Movie Scenes Based on Three Meta-Heuristic Algorithms*, „IEEE Access” 2020, nr 8, s. 59091.

projektu można nadzorować, wprowadzając od samego początku kulturę spotkań produkcyjnych, na których opracowuje się koncepcja wytwórcza i organizacyjna, strategię zarządzania projektem i ryzykiem. Bliżej okresu zdjęciowego warto implementować spotkania koordynacyjne dla całego zespołu, na których można upewnić się, że wszyscy są świadomi celów i specyfiki działań oraz patrzą na realizację z tej samej perspektywy.¹³⁷

Natomiast najważniejszym krokiem ze strony producenta jest zabezpieczenie projektu środkami finansowymi — kosztami własnymi, przyciąganiem inwestycji zewnętrznych i państwowych, zaciągnięciem pożyczki lub wejściem w koprodukcję. Kluczowe jest, by te środki finansowe były zapewnione i chociaż częściowo dostępne przed rozpoczęciem okresu zdjęciowego, co, ze słów wszystkich respondentów, odbywa się nie zawsze.

Odpowiednie ulokowanie kosztów produkcyjnych w znacznym stopniu zmniejszy ryzyko przerw w okresie zdjęciowym lub perspektywę zerwania produkcji. Realistyczne spojrzenie na produkcję konkretnego filmu odgrywa ważną rolę, ponieważ w pewnym sensie kształtuje strategię produkcyjną i finansową. Budżet filmu umożliwia “odczytywanie” nie tylko powstającego filmu, ale również i jego produkcyjną specyfikę, dlatego przy każdej kolejnej wersji scenariusza i budżetu, ważnym jest synchronizowanie i porównywanie tych dwóch dokumentów na adekwatne odpowiadanie i dopasowanie do siebie.

W sporządzaniu kosztorysu znaczące jest przewidywanie jak największej ilości wydatków, w tym pozornie najdrobniejszych i nieistotnych dla strony artystycznej pozycji (np. ilość miejsc parkingowych), gdyż pozwoli to uchronić się przed nieprzewidzianymi kosztami i przekroczeniem budżetu. Producent i kierownik produkcji mają zadbać o to, by kosztorys był sporządzany wyłącznie na podstawie scenariusza, a nie treatmentu, jak bywa w najbardziej ekstremalnych sytuacjach poszukiwania inwestorów, o czym wspomniał Respondent 1. Najczęściej pierwsze wersje kosztorysowe i tak charakteryzują się dużym poziomem oszacowywania, a utrudnienie tego zadania bazowaniem się na przebiegu fabuły w czasie teraźniejszym, czym jest treatment (zgodnie z definicją PISF)¹³⁸ może spowodować niedostateczną estymację kosztów produkcji.

Strategią, która jest krytycznie ważna w zarządzaniu ryzykiem finansowym, a razem z tym, i produkcyjnym, jest wdrożenie procedur kontroli kosztów - bieżących raportów kosztowych oraz aktualizacji kosztorysu. Raporty kosztowe mają być przygotowane co

¹³⁷Iggy, *Why are Production Meetings Necessary?*, HowToFilmSchool, <https://howtofilmschool.com/why-are-production-meetings-necessary/> [dostęp: 24 kwietnia 2025].

¹³⁸Polski Instytut Sztuki Filmowej, *Programy Operacyjne Polskiego Instytutu Sztuki Filmowej na rok 2025*, PISF, Warszawa 2024, s. 160.

tydzień i zawierać informację o wydanych środkach finansowych na moment sporządzania¹³⁹. W tym priorytetowe jest, by uaktualniać w raporcie kosztów koszty przewidywane, co pozwoli na pewną elastyczność w podejmowaniu decyzji oraz daje czas na reagowanie w wypadku przekroczeń, jak zauważają Respondent 2 i 3.

Korzystne jest, gdy szefowie pionów są w miarę kompetentni w regulacji i dokumentacji wydatków i mogą informować pion produkcyjny o przyszłych istotnych dla budżetu kosztach, zwłaszcza w sytuacji, gdy zbliża się koniec okresu zdjęciowego lub środki na produkcję wpływają częściami, co sygnalizuje o potrzebie ustalać hierarchię ważności nakładów finansowych. „Jeżeli budżet jest elastyczny i zawiera w sobie rezerwę na nieprzewidziane koszty, producent ma możliwość podjęcia większego ryzyka, z korzyścią dla walorów artystycznych i generalnie jakości filmu” — zaznacza Respondent 2. Strategią minimalizacji ryzyka finansowego i jego przejawów jest szybkie budżetowe reagowanie, ujawniające się, na przykład, w dopasowaniu ekipy do budżetu, rezygnacji z pojedynczych drogich elementów realizacyjnych, takich jak większa ilość statystów lub droższa lokacja.

Kolejną zasadą jest dbanie o bezpieczeństwo prawne przedsięwzięcia i dążenie do przejrzystości operacyjnej w zakresie prawnym, co skłania do precyzyjnego zawierania umów różnego rodzaju na wcześniejszych etapach: nabycie praw do scenariusza, umowy z twórcami, wykonawcami, ekipą techniczną (przed planem zdjęciowym). W przypadku umów o przeniesieniu prawa autorskiego w całości lub części oraz umów licencyjnych, wcześniejsze ich zawieranie daje pewność i poczucie bezpieczeństwa producentom i inwestorom, a do tego redukuje ryzyko zakazu lub opóźnienia działań dystrybucyjnych.¹⁴⁰ Umowy z twórcami i pracownikami służą gwarancją ich zaangażowania i uczestniczenia w projekcie, zwłaszcza w warunkach realizacji kilku produkcji filmowych naraz i braku dużej ilości dobrych specjalistów na tle wysokich oczekiwań artystycznych od produktu końcowego. Jak zauważa Respondent 1: „Ważne jest ogólnie nie oszczędzać na usługach prawniczych”.

Zarządzanie zespołem i bezpieczeństwem ekipy, głównie w okresie zdjęciowym, ma być priorytetem producenta i kierowników produkcji, wpisując się w strategię podejmowania decyzji skupionych na unikaniu ryzyka: często twórcy z artystycznych powodów są zmuszeni do realizacji wymagających scen z efektami specjalnymi — kaskaderskimi i pirotechnicznymi oraz w trudnych obiektach zdjęciowych — na wodzie, w

¹³⁹E.L. Honohaner, *The Complete Film Production Handbook*, wyd. 4, Focal Press (Elsevier), Burlington–Oxford 2010, s. 46.

¹⁴⁰S. Pope, *Why Is Production Legal So Important?*, Stage 32, <https://www.stage32.com/blog/why-is-production-legal-so-important-3612> [dostęp: 25 kwietnia 2025].

górach. Respondent 3 podkreśla, że koniecznym jest prowadzenie szkoleń dla całej ekipy z zakresu BHP, na których każdy musi pisemnie potwierdzić, że zapoznał się z zasadami i doskonale wie, jak wygląda plan realizacji. Takie szkolenia mają być dobrze przygotowane, by informacja podawała się w sposób zrozumiały, prosty, ale precyzyjny. Kierownik planu, który jest organizatorem zdjęć i działań realizatorów na planie zdjęciowym, odpowiada za utrzymywanie zgodności z zatwierdzonymi przepisami BHP i higieny pracy.¹⁴¹

Za istotny element zarządzania ryzykiem było uznane wprowadzenie bieżących korekt w procesy operacyjne, mając zawsze zaplanowane opcje zamienne. Respondent 1 zwraca uwagę na ważność planów awaryjnych w sytuacji niekorzystnych dla realizacji lub nie pasujących artystycznie i estetycznie warunkach pogodowych. Respondent 3 zauważa, że konieczne jest zaplanowanie cover-set-ów w przypadku niedostępności lokacji.

Respondenci 1 i 2 podkreślają, że na kształtowanie strategii produkcyjnej i zarządczej wobec ryzyka artystycznego wpływa podział na kinematografię producencką (system anglosaski) i reżyserską (charakterystyczną dla Europy):¹⁴² w przypadku kinematografii reżyserskiej ryzyko artystyczne jest częściowo przenoszone na głównych twórców — reżysera i operatora — którzy odpowiadają za kształt i wartość kulturową projektu. Inaczej wygląda sytuacja w kinematografii producenckiej, gdzie film jest produktem skierowanym na osiągnięcie komercyjnego sukcesu — w takich wypadkach zespół produkcyjny korzysta z wyników badań fokus-grup, zarówno w okresie przygotowawczym (prezentując fragment scenariusza lub zdjęcia próbne), jak i w fazie postprodukcji, gdy można zastosować poprawki montażowe jako kontrolę i kształtowanie narracji (Respondent 1).

W podsumowaniu warto zaznaczyć, że na ryzyko należy patrzeć jako na stały element produkcji filmowej, występujący na wszystkich etapach realizacji projektu. Efektywne zarządzanie ryzykiem wymaga uwagi, systematycznych i uporządkowanych działań, adaptacyjności i wysokich kompetencji organizacyjnych ze strony zespołu produkcyjnego i innych realizatorów. Respondent 1 podkreśla: „Zarządzanie ryzykiem nie wymaga dużej ilości ludzi, wymaga kompetentnych”.

¹⁴¹Wykaz praw i obowiązków członków ekipy filmowej. Kierownik planu, Krajowa Izba Producentów Audiowizualnych KIPA, Warszawa, s. 2.

¹⁴²J. Ebberts, N.M. Wijnberg, P.V. Bhansing, *The Producer-Director Dyad: Managing the Faultline Between Art and Commerce*, w: *The Social Science of Cinema*, red. J.C. Kaufman, D.K. Simonton, Oxford University Press, Nowy Jork 2013, s. 162.

Podsumowanie

Produkcja filmowa jest skomplikowanym przedsięwzięciem o charakterze projektowym, złożonym technicznie i artystycznie, narażonym na różnorodne ryzyka i znaczną niepewność co do przebiegu realizacyjnego oraz rezultatu końcowego, zwłaszcza ze względu na współdziałanie wielu czynników, w tym twórczych, organizacyjnych i finansowych. Zarządzanie ryzykiem jest nieodłącznym i jednym z kluczowych elementów zarządzania projektem, co obejmuje systematyczne opracowanie ogólnej strategii i podejmowanie decyzji na wszystkich etapach realizacji. W konsekwencji produkcja staje się bardziej przewidywalna, efektywna i stabilna organizacyjnie.

Badanie o charakterze jakościowym w postaci wywiadów z ekspertami pozwoliło na identyfikację, analizę i opisanie konkretnych praktyk i metod, aktywnie stosowanych przez ekspertów - przedstawicieli branży, skierowanych na świadome zarządzanie ryzykiem.

Wyniki badania wskazują na rolę postawy osób decydujących, takich jak producenci i kierownicy produkcji, wobec ryzyka. Branża filmowa składa się z bardzo zaangażowanych osób, kreatywnie uzdolnionych i działających we wspólnym celu - tworzeniu utworu filmowego. W praktyce to oznacza, że mają skłonność do podejmowania większego ryzyka, co tylko potwierdza konieczność wprowadzenia praktyk ukierunkowanych na zarządzanie ryzykiem. Badanie ujawnia cztery podejścia do zarządzania ryzykiem: tolerowanie (akceptacja), ograniczanie, przeniesienie i eliminacja, które widoczne są we wspomnianych przez ekspertów działaniach organizacyjnych i zarządczych.

Za najważniejsze eksperci uznali ryzyka ludzkie, finansowe i produkcyjne, które zagrażają ukończeniu filmu w zaplanowanym terminie i budżecie. Zarządzanie ryzykiem skupia się głównie na takich praktykach, jak szczegółowe planowanie koncepcji organizacyjnej i produkcyjnej, uważne zarządzanie finansami projektu, zespołem i zasobami ludzkimi. Eksperci podkreślają konieczność stosowania praktyk w sposób systemowy i świadomy, uwzględniając kontekst, unikalność i możliwości realizacyjne każdego odrębnego projektu.

Zarządzanie ryzykiem wymaga kompetencji członków zespołu, zdolności do szybkiego reagowania i racjonalnego podejmowania decyzji, przy jednoczesnym dążeniu do kompromisu między wartością artystyczną filmu a możliwościami produkcyjnymi.

Rozwój i szersze zastosowanie technologii sztucznej inteligencji niesie nie tylko ryzyka: prawne, etyczne, twórcze oraz destabilizujące rynek pracy branży filmowej, ale również przyczynia się do rozwoju odważnych i innowacyjnych pomysłów, optymalizacji

procedur i kosztów. Eksperti zauważają, że AI jest coraz częściej stosowane i na razie pełni funkcję pomocniczą, nie zastępczą.

W oparciu o prowadzone badanie o charakterze jakościowym, w celu pogłębienia tematu, rekomendowano kontynuację badań z dalszym poszerzeniem grupy respondentów, w tym przedstawicieli innych pionów realizacyjnych, co pozwoli na szczegółowe ujęcie wieloaspektowości zarządzania ryzykiem w branży filmowej. Dodatkowo, można byłoby uzupełnić odpowiedzi analizą dokumentacji produkcyjnej - kosztorysu, raportów finansowych i produkcyjnych oraz analizą scenariusza: służyłoby to praktyczną podstawą do prowadzenia studium przypadku. Warto powtórzyć badanie po określonym czasie i pogłębić dane dotyczące sztucznej inteligencji, która coraz intensywniej się rozwija.

Produkcja filmowa, mimo wysokiego poziomu ryzyka, może być skutecznie realizowana poprzez systemowe zarządzanie ryzykiem. Elastyczność producencka oraz precyzyjność w opracowaniu strategii i planów, zarówno finansowych, jak i realizacyjnych, konsekwentne wprowadzenie praktyk i regularne monitorowanie przebiegu wykonania działań wraz z zaangażowaniem zespołu są niezbędnymi warunkami w celu zarządzania ryzykiem i zapobiegania jego materializacji. Wyniki badania, z kolei, mogą służyć jako cenne rekomendacje dla przedstawicieli pionu produkcyjnego w branży filmowej.

Bibliografia

Książki i opracowania zbiorowe

- Adamczak M., *Industry Divide: The Interdependence of Traditional Cinematic Distribution and VOD in Poland*, w: *Digital Peripheries. The Online Circulation of Audiovisual Content from the Small Market Perspective*, red. P. Szczepanik, P. Zahradka, J. Macek i P. Stepan, SpringerOpen, Szwajcaria 2020.
- Ascher S., E. Pincus, *The Filmmaker's Handbook. A Comprehensive Guide for the Digital Age*, wyd. 4, Plume, Nowy Jork 2012.
- Babbie E., *The Practice of Social Research*, wyd. 13, Wadsworth Cengage Learning, Kanada 2013.
- Barnwell J., *The Fundamentals of Film-Making*, AVA Publishing, Szwajcaria 2008.
- Beasley M.S., B. C. Branson, *Global State of Enterprise Risk Oversight. Managing the Rapidly Evolving Risk Landscape*, wyd. 7, NC State University 2024.
- Beck U., *Risk Society: Towards a New Modernity*, przetł. Mark Ritter, SAGE Publications, Londyn 1992.
- Bogner A., Littig B. i Menz W. (red.), *Interviewing Experts*, Palgrave Macmillan, Basingstoke 2009.
- Clarke J., *Elegies to Cinematography: The Digital Workflow, Digital Naturalism and Recent Best Cinematography Oscars*, w: *Collaborative Production in the Creative Industries*, red. J. Graham i A. Gandini, University of Westminster Press, Londyn 2017.
- Clevé B., *Film Production Management: How to Budget, Organize, and Successfully Shoot Your Film*, wyd. 4, Routledge, Nowy Jork–Abingdon 2018.
- Ebbers J., Wijnberg N.M., Bhansing P.V., *The Producer–Director Dyad: Managing the Faultline Between Art and Commerce*, w: *The Social Science of Cinema*, red. J.C. Kaufman, D.K. Simonton, Oxford University Press, Nowy Jork 2013.
- Flick U., *An Introduction to Qualitative Research*, wyd. 5, SAGE Publications, Londyn 2014.
- Franklin M., *Risk in the Film Business: Known Unknowns*, Routledge, Abingdon–Nowy Jork 2023.
- Gandini A., Bandinelli C. i Cossu A., *Collaborating, Competing, Co-working, Coalescing: Artists, Freelancers and Social Entrepreneurs as the 'New Subjects' of the Creative Economy*, w: *Collaborative Production in the Creative Industries*, red. J. Graham i A. Gandini, University of Westminster Press, Londyn 2017.
- Girling P., *Operational Risk Management. A Complete Guide to a Successful Operational Risk Framework*, John Wiley & Sons, Hoboken 2013.
- Goldberg K., *Feature Film Budgeting. A Step-by-Step Manual*, Bloomsbury Academic, Nowy Jork 2024.
- Helmold M., W. Samara, *Progress in Performance Management: Industry Insights and Case Studies on Principles, Application Tools, and Practice*, Springer, Szwajcaria 2019.
- Hennink M., I. Hutter, A. Bailey, *Qualitative Research Methods*, wyd. 2, SAGE Publications, Londyn 2020.
- Hillson D., *Managing Risk in Projects*, Routledge, Nowy Jork 2016.
- Hillson D. (red.), *The Risk Management Handbook. A Practical Guide to Managing the Multiple Dimensions of Risk*, Kogan Page, Londyn 2016.
- Honthaner E.L., *The Complete Film Production Handbook*, wyd. 4, Focal Press (Elsevier), Burlington–Oxford 2010.
- Hopkin P., *Fundamentals of Risk Management. Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management*, wyd. 4, Kogan Page, Londyn–Nowy Jork–Nowe Delhi 2017.

- Hubbard D.W., R. Seiersen, *How to Measure Anything in Cybersecurity Risk*, wyd. 2, John Wiley & Sons, Hoboken 2023.
- Jajuga K., *Zarządzanie ryzykiem. Teoretyczne podstawy zarządzania ryzykiem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Kerzner H., *Project Management. A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*, John Wiley & Sons, Hoboken 2017.
- Kliem R.L., I.S. Ludin, *Reducing Project Risk*, Routledge, Abingdon–Nowy Jork 2018, s. 5.
- Knight F.H., *Risk, Uncertainty and Profit*, Houghton Mifflin Company, Boston–Nowy Jork 1921.
- Knight F.H., *Risk, Uncertainty and Profit*, Houghton Mifflin Company, Boston Nowy Jork 1921.
- La Torre M., *The Economics of the Audiovisual Industry: Financing TV, Film and Web*, Palgrave Macmillan, Londyn 2014.
- Larkin G., *Post-Production and the Invisible Revolution of Filmmaking: From the Silent Era to Synchronized Sound*, Routledge, Nowy Jork–Abingdon 2019.
- Pritchard C.L., *Risk Management. Concepts and Guidance*, wyd. 5, CRC Press – Taylor & Francis Group, Boca Raton 2015.
- Squire J.E. (red.), *The Movie Business Book*, Routledge, Nowy Jork 2017.
- Tonnquist B., *Project Management. A Guide to the Theory and Practice of Project Methodology and Agile Methods*, wyd. 4, Sanoma Utbildning AB, Sztokholm 2018.
- Vincie A., *Preparing for Takeoff. Preproduction for the Independent Filmmaker*, Focal Press, Burlington 2013.
- Zabłocki M.J., *Prawo Autorskie: zagadnienia praktyczne. Kompendium produkcji filmu fabularnego. Tom IV*, Cineo Publishing, Warszawa 2020.

Artykuły w czasopismach

- Behrens R., Foutz N.Z., Franklin M., Funk J., Gutierrez-Navratil F., Hofmann J., Leibfried U., *Leveraging analytics to produce compelling and profitable film content*, „Journal of Cultural Economics” 2021, nr 2 (45).
- Bochenek M., *Kilka Refleksji na temat kryzysu, ryzyka i niepewności*, „Roczniki Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Toruniu” 2012, nr 11.
- Boland-DeVito J., *And the Oscar goes to... Global Cinema!!! Taking a Close-Up Look at the Business and Legal Challenges and Opportunities of International and U.S. Film Industries*, „Journal of Media and Communication Studies” 2018, nr 8 (10).
- Döringer S., *‘The problem-centred expert interview’. Combining qualitative interviewing approaches for investigating implicit expert knowledge*, „International Journal of Social Research Methodology” 2020, nr 24 (3).
- Gil R., Spiller P.T., *The Organizational Dimensions of Creativity: Motion Picture Production*, „California Management Review” 2007, nr 1 (50).
- Joomuck N., *Exploring AI in Movies: Present, Future, and Implications*, „International Journal of Science and Research (IJSR)” 2024, nr 13(5).
- Klimov V.A., *Upravljenije riskami v medicinskoj organizaciji*, „Glavvrach” 2018, nr 12.
- Lampel J., Shamsie J., *Capabilities in Motion: New Organizational Forms and the Reshaping of the Hollywood Movie Industry*, „Journal of Management Studies” 2003, nr 8.

- Liu Z., *Analysis of the Impact of Artificial Intelligence on the Media and Film Industries*, „Lecture Notes in Education Psychology and Public Media” 2024, nr 35(1).
- Long X., Zhao J., *Scheduling Problem of Movie Scenes Based on Three Meta-Heuristic Algorithms*, „IEEE Access” 2020, nr 8.
- Nowell L.S., Norris J.M., White D.E., Moules N.J., *Thematic Analysis: Striving to Meet the Trustworthiness Criteria*, „International Journal of Qualitative Methods” 2017, nr 1 (16).
- Oktrova M., *Effect of focus group opinions on final film making product: Sociological and marketing aspects*, „Salud, Ciencia y Tecnología – Serie de Conferencias” 2024, nr 3.
- Sedgwick J., Pokorny M., *Movie Stars and the Distribution of Financially Successful Films in the Motion Picture Industry*, „Journal of Cultural Economics” 2001, nr 2 (25).
- Stempień J.R., Rostocki W.A., *Wywiady eksperckie i wywiady delfickie w socjologii – możliwości i konsekwencje wykorzystania. Przykłady doświadczeń badawczych*, „Przegląd Socjologiczny” 2013, nr 1 (62).
- Totlani K., *The Evolution of Generative AI: Implications for the Media and Film Industry*, „International Journal for Multidisciplinary Research (IJFMR)” 2023, nr 5(5).
- Vitkauskaitė I., *Types of Film Production Business Models and Their Interrelationship*, „Information & Media” 2020, nr 89.
- von Rimscha M.B., *Managing Risk in Motion Picture Project Development*, „Journal of Media Business Studies” 2009, nr 4 (6).
- Zemke J., *Metoda Monte Carlo w ocenie ryzyka finansowego inwestycji*, „Optium. Studia Ekonomiczne” 2017, nr 3 (87).

Dokumenty normatywne i instytucjonalne

- A Guide to the Project Management Body of Knowledge and the Standard for Project Management*, wyd. 7, Project Management Institute, Stany Zjednoczone 2021.
- A Risk Management Standard*, The Institute of Risk Management, Londyn 2002.
- Internal Control—Integrated Framework. Framework and Appendices*, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, Stany Zjednoczone 2012.
- ISO 31000: Risk management — Guidelines*, International Organization for Standardization, Szwajcaria 2018.
- Operational Risk – Supervisory Guidelines for the Advanced Measurement Approaches*, Basel Committee on Banking Supervision, Bank for International Settlements, Szwajcaria 2011.
- Programy Operacyjne Polskiego Instytutu Sztuki Filmowej na rok 2025*, Polski Instytut Sztuki Filmowej, Warszawa 2024.
- Rozporządzenie Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego z dnia 15 marca 2011 r. w sprawie bezpieczeństwa i higieny pracy przy produkcji filmowej*, Dz.U. 2011 nr 75, poz. 401.
- Wykaz praw i obowiązków członków ekipy filmowej. Kierownik planu*, Krajowa Izba Producentów Audiowizualnych KIPA, Warszawa.
- M. Krawczuk, J. Wieczorek, *Przewodnik po analizie ryzyka*, Centralny Ośrodek Informatyki, Centrum Kompetencyjne „POPC Wsparcie”, Warszawa 2020.

Strony internetowe

- Analysis of Film Set Injuries and Deaths (2002-2024)*, Rose, Klein & Marias LLP, 5 września 2024, <https://www.rkmlaw.net/analysis-of-film-set-injuries-and->

[deaths/#:~:text=There%20have%20been%2032%20deaths,were%20the%20result%20of%20falls.](#) [dostęp: 10 kwietnia 2025].

Arnold B., *Movies, TV Shows, and Productions Affected by the SAG-AFTRA Strike*, Vulture, aktualizacja 10 listopada 2025, <https://www.vulture.com/article/sag-strike-movies-tv-shows-paused.html> [dostęp 22 kwietnia 2025]

Bass T. L., *Art and Love With Frida (2002)*, Frock Flicks, 28 grudnia 2016, <https://frockflicks.com/frida-2002/> [dostęp: 10 kwietnia 2025].

Beers B., *How companies can reduce internal and external business risk*, Investopedia, aktualizacja 28 listopada 2022, <https://www.investopedia.com/ask/answers/050115/how-can-companies-reduce-internal-and-external-business-risk.asp#:~:text=Internal%20risks%20are%20faced%20by,of%20reducing%20internal%20business%20risk>. [dostęp: 21 lutego 2024].

Create Your Own Storyboard with AI, LTX Studio, <https://ltx.studio/platform/ai-storyboard-generator#:~:text=LTX%20Studio's%20AI%20storyboard%20generator%20is%20a%20set%20of%20tools,entirely%20transforming%20the%20storyboard%20process>. [dostęp: 28 kwietnia 2025].

Democratizing storytelling through the art of AI, ScriptBook, b.d., <https://www.scriptbook.io/#/> [dostęp: 28 kwietnia 2025].

Expendables 2 stuntman dies on set, BBC, 28 października 2011, <https://www.bbc.com/news/entertainment-arts-15499964> [dostęp: 22 kwietnia 2025].

Fowler M., *Coronavirus Movie Delays: Every Film and Show Affected by COVID-19*, IGN, 6 listopada 2020, <https://www.ign.com/articles/coronavirus-movie-delays-release-date-change-tv-show> [dostęp: 22 kwietnia 2025].

Glen, *The Importance of Contingency in Film Budgeting*, West One Entertainment, 14 lipca 2023, <https://westoneentertainment.com/news/the-importance-of-contingency-in-film-budgeting-safeguarding-your-production/> [dostęp: 15 kwietnia 2025].

Historia filmu, Wikipedia, https://pl.wikipedia.org/wiki/Historia_filmu [dostęp: 25 kwietnia 2025].

How AI is Shaping Film Production, RivetAI, 3 lutego 2024, <https://medium.com/@rivet.ai/how-ai-is-shaping-film-production-47a42bba32da> [dostęp: 28 kwietnia 2025].

Iggy, *Why are Production Meetings Necessary?*, HowToFilmSchool, <https://howtofilmschool.com/why-are-production-meetings-necessary/> [dostęp: 24 kwietnia 2025].

James T., *Easy Risk Analysis*, ProjectManagement.com, 13 kwietnia 2010, <https://www.projectmanagement.com/articles/284011/easy-risk-analysis> [dostęp: 25 lutego 2025].

Jark D., *Financial Stability Board: How It Works*, Investopedia, aktualizacja 4 marca 2025, <https://www.investopedia.com/financial-stability-board-how-it-works-8622468> [dostęp: 9 marca 2025].

King S., *Assumptions Analysis*, ProjectManagement.com, 28 marca 2016, <https://www.projectmanagement.com/articles/324232/assumptions-analysis#> [dostęp: 25 lutego 2025].

Lightman H.A., Patterson R., *Discussing the Set Design of Blade Runner*, American Cinematographer, 7 października 2020, <https://theasc.com/articles/blade-runner-set-design> [dostęp: 10 kwietnia 2025].

Mehdi Y., *Microsoft Copilot - twoje codzienne wsparcie AI*, 21 września 2023, <https://news.microsoft.com/pl-pl/features/microsoft-copilot-twoje-codzienne-wsparcie-ai/> [dostęp: 25 kwietnia 2025].

Merlo N., Ferdous N., Sohrawardi S., Wu K., *DeepFakes in The Entertainment Industry*, 19 lutego 2025, <https://blog.defake.app/deepfakes-in-entertainment-industry/#:~:text=Deepfake%20technology%20streamlines%20the%20VFX,a%20fraction%20of%20the%20time.> [dostęp: 28 kwietnia 2025].

Morgan C., *12 Movies That Made 100 Times Their Budget at the Box Office*, MovieMaker, aktualizacja 10 sierpnia 2024, <https://www.moviemaker.com/list/movies-that-made-100-times-their-budget/> [dostęp: 3 kwietnia 2025].

Nelson D., Rosales V., *What Filmmakers Should Know about AI Copyright Restrictions*, Filmmaker Magazine, 31 października 2024, <https://filmmakermagazine.com/127770-ai-copyright/> [dostęp: 29 kwietnia 2025].

Niepewność, Wielki słownik języka polskiego PAN, modyfikacja 8 sierpnia 2014, <https://wsjp.pl/haslo/podglad/39669/ryzyko> [dostęp: 20 lutego 2025].

Pick-up (filmmaking), Wikipedia, [https://en.wikipedia.org/wiki/Pick-up_\(filmmaking\)#:~:text=In%20filmmaking%2C%20a%20pick%20Dup,re%20shoot%20or%20additional%20photography.](https://en.wikipedia.org/wiki/Pick-up_(filmmaking)#:~:text=In%20filmmaking%2C%20a%20pick%20Dup,re%20shoot%20or%20additional%20photography.) [dostęp: 20 kwietnia 2025].

Pope S., *Why Is Production Legal So Important?*, Stage 32, <https://www.stage32.com/blog/why-is-production-legal-so-important-3612> [dostęp: 25 kwietnia 2025].

Prekariat, Wielki słownik języka polskiego PAN, modyfikacja 10 września 2018, <https://wsjp.pl/haslo/podglad/85907/prekariat#:~:text=prekariat%20%5B...%5D,w%20trudnej%20sytuacji%2C%20zagro%C5%BConych%20deklasacji%C4%85.> [dostęp: 28 lutego 2025].

Pusin Y., *The 3-2-1 Backup Strategy*, Backblaze, 23 maja 2024, <https://www.backblaze.com/blog/the-3-2-1-backup-strategy/> [data dostępu: 22 kwietnia 2025].

Risk Management, SKYbrary Aviation Safety, b.d., <https://skybrary.aero/articles/risk-management> [dostęp: 20 lutego 2025].

Ryzyko, Wielki słownik języka polskiego PAN, modyfikacja 14 sierpnia 2014, <https://wsjp.pl/haslo/podglad/39669/ryzyko> [dostęp: 20 lutego 2025].

Saccone P., *Introducing new AI-powered features and workflow enhancements in Premiere Pro and After Effects 25.2*, 4 lutego 2025, <https://blog.adobe.com/en/publish/2025/04/02/introducing-new-ai-powered-features-workflow-enhancements-premiere-pro-after-effects> [dostęp: 25 kwietnia 2025].

Shot Designer, Pro Filmmaker Apps, aktualizacja 5 marca 2025, <https://profilmmakerapps.com/app/shot-designer/> [dostęp: 28 kwietnia 2025].

Stares N., *AI in Filmmaking: Challenges, Opportunities, and the Human Touch*, CELTX blog, 16 stycznia 2025, <https://blog.celtx.com/ai-in-filmmaking/> [dostęp: 29 kwietnia 2025].

Stebleva J., *How to Break Down a Film Budget by Department*, Filmustage, 3 grudnia 2024, <https://filmustage.com/blog/how-to-break-down-a-film-budget-by-department/> [dostęp: 20 kwietnia 2025].

Strefa interesów (film), Wikipedia, [https://pl.wikipedia.org/wiki/Strefa_interesów_\(film\)](https://pl.wikipedia.org/wiki/Strefa_interesów_(film)) [dostęp: 30 marca 2025].

Stryker C., *What is artificial intelligence (AI)?*, IBM, 9 sierpnia 2024, <https://www.ibm.com/think/topics/artificial-intelligence> [dostęp: 28 kwietnia 2025].

Supercharge your editing workflow with AI. Now with Generative Extend, Adobe, <https://www.adobe.com/products/premiere/ai-video-editing.html> [dostęp: 28 kwietnia 2025].

The ALARP Principle: Negligible risk, Tolerable risk and Unacceptable risk, GT Engineering, modyfikacja 2 sierpnia 2023, <https://www.gt-engineering.it/en/insights/machinery-safety/the-alarp->

[principle/#:~:text=Tolerable%20risk%3A%20We%20would%20rather,and%20a%20compromise%20is%20accepted.](#) [dostęp: 21 lutego 2025].

Toon Boom Ember, Toon Boom, <https://www.toonboom.com/ember> [dostęp: 28 kwietnia 2025].

What are Dailies in Film, Assemble, <https://www.onassemble.com/blog/what-are-dailies-in-film> [dostęp: 28 kwietnia 2025].

What is inpainting?, Adobe, <https://www.adobe.com/products/photoshop/inpainting.html#:~:text=Inpainting%20refers%20to%20reconstructing%20or,blend%20seamlessly%20with%20the%20original> [dostęp: 28 kwietnia 2025].

Your Pre-Production Friend Powered by AI, Filmustage, <https://filmustage.com> [dostęp: 28 kwietnia 2025].

Zielosko K., *Analiza ryzyka*, Encyklopedi Zarządzania, 19 maja 2020, https://mfiles.pl/pl/index.php/Analiza_ryzyka [dostęp: 25 lutego 2025].

Załącznik 1. Scenariusz wywiadu jakościowego

1. Jakie ryzyka występują w produkcji filmowej?
2. Jak i na których etapach produkcji te ryzyka się ujawniają?
3. Co może ograniczać te ryzyka?
4. Jakie strategie są wykorzystywane do zarządzania ryzykiem?
5. Jakie znaczenie ma sztuczna inteligencja w zarządzaniu ryzykiem? Czy tworzy nowe rodzaje ryzyka?
6. Jakie ryzyka osobiście Pani/Pan postrzega jako najważniejsze i najbardziej zagrażające w produkcji filmowej?

Zbiory Biblioteki PWSFTviT w Łodzi